

---

---

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO  
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA  
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

---

---

## **DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLOGÍA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO – LINKA: Compras en Línea**

**TESIS DE MAESTRÍA**  
*QUE PARA OBTENER EL GRADO DE*

**MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN**

*PRESENTA:*  
**ANA MARÍA SANDOVAL ELIZONDO**

*ASESOR: DR. JUAN MEJÍA TREJO*

**TLAQUEPAQUE, JAL.**

**ABRIL DE 2013**

## Contenido

Índice.....	2
Resumen.....	5
Introducción.....	6
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>8</b>
Plan Estratégico General.....	9
1.1 Marco Contextual.....	10
1.2 Análisis del Entorno Competitivo.....	18
1.3 Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.....	23
1.4 Análisis Estratégico.....	27
1.4.1 PESTEL.....	27
1.4.2 Jet Stream.....	31
1.4.3 Escenarios.....	31
1.4.4 Competidores.....	35
1.4.5 Gupos de Interés.....	37
1.4.6 Core Competencies.....	39
1.4.7 Análisis del Entorno.....	41
1.4.8 Matrices IFE y EFE.....	42
1.4.9 Matrices del Perfil Competitivo.....	45
1.4.10 Matriz de Riesgo y vulnerabilidad.....	46
1.4.11 Factores Clave.....	47
1.4.12 Modelo Osterwalder.....	49
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>51</b>
Plan de Negocios.....	51
2.1 Objetivo del Plan de Negocios.....	52
2.1.2 Metodología.....	53
2.2 Plan de Mercadotecnia.....	56
2.2.1 Análisis de la Mezcla de Mercadotecnia.....	59
2.3 Plan de Ventas.....	60

2.4 Plan de Operaciones y Servicio.....	60
2.5 Plan Financiero.....	70
2.6 Plan de Organización. ....	77
Conclusiones.....	78
Figura 1: PESTEL.....	28
Figura 2: Competidores.....	35
Figura 3: Grupos de Interés. ....	37
Figura 4: Core competencias. ....	39
Figura 5: Análisis del Entorno ....	41
Matriz 1: IFE / EFE .....	42
Matriz 2: Matriz del Perfil Competitivo.....	45
Matriz 3: Matriz de Riesgo y vulnerabilidad .....	46
Figura 6: Modelo Osterwalder. ....	50
Figura 7: Factores y Recursos.....	53
Tabla 1: Estado de Resultados (primer año, por mes) .....	73
Tabla 2: Estado de Resultados (proyectado a cinco años). ....	74
Bibliografía.....	87
Anexos.....	95
Anexo 1: Porcentaje de uso de computadoras por género.....	96
Anexo 2: Número de usuarios en los últimos 10 años.....	96
Anexo 3: Tipo de compras. ....	97
Anexo 4: Experiencia de compras.....	97
Anexo 5: Elementos de valor.....	98
Anexo 6: Frecuencia de compra.....	98
Anexo 7: Páginas en las que se realizan las compras.....	99
Anexo 8: Percepción.....	99
Anexo 9: Tendencia de compras .....	100
Anexo 10: Disponibilidad de productos. ....	100
Anexo 11: Monto por transacción .....	101
Anexo 12: Razones por las que no se compra en línea.....	101

Anexo 13: Frecuencia de uso de la red.....	102
Anexo 14: Aplicación .....	102
Anexo 15: Importancia de la conectividad .....	103
Anexo 16: Presencia de publicidad en redes sociales.....	103
Anexo 17: Influencia de la publicidad .....	104
Anexo 18: Efecto de redes sociales en las compras.....	104
Anexo 19: Smartphone vs. Tablet.....	105
Anexo 20: Influencia de movilidad en conectividad .....	105
Anexo 21: Usuarios .....	106
Anexo 22: Tiempo invertido en redes sociales .....	106
Anexo 23: Confianza en redes sociales .....	107
Anexo 24: Sugerencias de compra.....	107
Anexo 25: Actualizaciones diarias .....	108
Anexo 26: Visibilidad de actividad en redes sociales .....	108
Anexo 27: Confiabilidad de recomendaciones por medio de redes sociales .....	109
Anexo 28: Tendencia de compras en línea.....	109
Anexo 29: Impacto de las redes sociales en los hábitos de las personas.....	110
Anexo 30: Razones del impacto.....	110
Anexo 31: Incremento de la agilidad de compras en línea.....	111
Anexo 32: Información proporcionada al comprar en línea .....	111
Anexo 33: Razones .....	112
Anexo 34: Logo y slogan. ....	112
Anexo 35: Medidas de Rentabilidad. ....	113
Anexo 36: Análisis del Punto de Equilibrio. ....	114

## RESUMEN

El propósito del presente trabajo de tesis consiste en presentar un Modelo de Negocio de Compras en Línea. Se describirá el mecanismo mediante el cual esta propuesta pretende generar ingresos y beneficios.

El documento comprende el desarrollo e integración de las actividades, estrategia, análisis del entorno e industria entre otros, con el fin de conocer la viabilidad y rentabilidad de la propuesta.

Parte de la metodología utilizada consiste en estudio de mercado, estudio financiero y una serie de análisis estratégicos (comprendidos en el Plan Estratégico general).

Los hallazgos encontrados muestran que sabiendo aprovechar la actual tendencia hacia la conectividad diaria existe una gran oportunidad para alcanzar un amplio mercado con gran potencial; una ventaja importante reside en que las ventas en línea permiten conocer información personal de los compradores – género, edad, frecuencia de compra, monto, tipos de productos que compra y productos que ha estado viendo en nuestra página. Por lo que aprovechando el auge de la tecnología y la conectividad en el día a día de nuestros clientes, ofreceremos soluciones rápidas, cómodas y seguras.

## INTRODUCCIÓN

El presente Modelo de Negocio de Compras en Línea se dividió en dos partes: el Plan Estratégico General y El Plan de Negocios. El primero consta de: marco contextual, análisis del entorno competitivo, misión, visión y objetivos estratégicos y por último, un análisis estratégico; el segundo consta de: objetivo de plan de negocios, plan de mercadotecnia, plan de ventas, plan de operaciones y servicio, plan financiero y plan de organización.

Se realizó un estudio de mercado por medio de aplicación de encuestas que permitió delimitar nuestro mercado meta; partiendo de estos resultados se propuso un plan a mediano plazo que cubre los principales puntos de comercialización y financieros.

La propuesta está basada en el aprovechamiento del incremento del e-commerce (comercio electrónico) a nivel mundial. Según investigaciones de National Civic League<sup>1</sup>, actualmente la “conectividad” es parte del día a día de muchas personas. De manera paulatina ha ido incrementando la confianza de las personas para realizar transacciones en línea. Según “Las Reglas del Método Sociológico”<sup>2</sup>, la teoría sociológica moderna opera, en buena medida, a partir de un principio capital de la teoría de Durkheim (Durkheim,

---

<sup>1</sup> Backward. National Civic Review, 1997.

<sup>2</sup> Durkheim, Emile. Las Reglas del Método Sociológico, Fondo de Cultura Económica, México, 1986.

1986): por su naturaleza, la sociedad es una realidad específica, distinta de las realidades individuales, y todo hecho social tiene como causa otro hecho social y nunca un hecho individual.

Este fenómeno se ha convertido en un “jet stream”<sup>3</sup> (tendencia actual) que permitirá incrementar el número de prospectos.

---

<sup>3</sup> Atwater, J. Brian. Facilitating Systemic Thinking in Business Classes, Decision Sciences Journal of Innovative Education, vol. 4, núm. 2, Julio 2006, pp.273-292, obtenido el 14 de Abril del 2011, desde la base de datos Business Source Complete de EBSCO HOST.

## **CAPÍTULO I**

### **Plan Estratégico General**



Linka es una propuesta que ofrece una amplia gama de productos que se podrán adquirir desde cualquier dispositivo móvil mediante una página de internet estilo tienda para compras en línea. Se propusieron una serie de categorías para que el cliente pueda encontrar lo que está buscando; a diferencia de páginas existentes en México, ésta propuesta estará respaldada por nosotros mismos (no subastas), y a pesar de que algunos vendedores podrán poner sus artículos a la venta, el negocio principal será la entrega de los artículos elegidos directamente del fabricante / distribuidor (la tienda no tendrá un espacio físico, es solamente virtual), esto permitirá garantizar calidad y entrega a tiempo (cuando existen portales en los que un vendedor ofrece productos, si dicho vendedor no cumple con la calidad y/o tiempo de entrega, le da mala imagen a la página).

Adicionalmente se pretende proporcionar una experiencia mejor a la de comprar en tiendas de manera física; la página hará sugerencias de productos similares adquiridos por otros compradores y a la vez cada producto podrá ser evaluado o recomendado por cada comprador.

## 1.1 Marco Contextual

Para tener un ejemplo de las formas en que la tecnología puede impactar la actividad normal de un negocio; de acuerdo a Peter Drucker (Peter Drucker, 2000) hay que considerar los cambios su industria<sup>1</sup>, por ejemplo: Apple Computer llegó justo en el momento para dominar el mercado de la música en línea. El modelo de negocio para vender música fue alimentado por más de 200 millones de computadoras que habían instalado el software iTunes de Apple con la profunda penetración en el mercado del iPod (según un artículo de Carter, 1990).<sup>2</sup> Este fenómeno ha obligado a las tiendas físicas (el modelo de negocios tradicional de vender la música) a adaptarse mediante la rebaja de los CDs.<sup>3</sup>

### Análisis de la Industria y de Mercado

Las compras en línea forman parte de la tendencia de “conectividad constante” que ahora forma parte de la rutina de muchas personas. Esta tendencia se ha convertido en una industria emergente llena de oportunidades:<sup>4</sup> ahora cualquier persona con un Smartphone o dispositivo móvil puede realizar casi cualquier compra desde la ubicación en la que se encuentre.

---

<sup>1</sup> Drucker, Peter. Consultado el 29 de Julio de 2012 desde <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/biografia-de-peter-drucker.htm>

<sup>2</sup> Carter, P. (1990). Cultural Change: A Framework for Getting Started. Community College Journal of Research and Practice, US.

<sup>3</sup> Barcelay, M. El caso IPIA, Junta de Andalucía, España, 1991.

<sup>4</sup> Bruce, Andy (2010). Strategic Thinking, US.

## Tendencias demográficas

A pesar de que cualquier persona puede acceder a nuestra página, se ha considerado a las personas con inclinación a la tecnología como segmento principal.

Actualmente, las redes sociales son una excelente fuente de promoción (que alcanza un público amplio, de gustos diversos y distintas edades).

Adquirir notoriedad y mejorar el recuerdo de la marca son dos ventajas que se pueden adquirir en las redes sociales.<sup>5</sup>

Para el estilo propuesto en tendencia, se publicarán distintos artículos relacionados con nuestros productos. “Las acciones de este tipo funcionan bien y tienen la ventaja de que ayudan a generar ventas. Si se organiza un concurso de frases para el Día del Padre, estas generando notoriedad y aumentando ventas”, explica Pilar Millán,<sup>6</sup> Social Media Strategy de 101. Que añade: “Las acciones que retan a la audiencia funcionan bien. Sea un concurso con premio o sin él. Se trata de que la gente pueda participar en torno a algo que tenga sentido para tu negocio”.

---

<sup>5</sup> Emprendedores, Más que unos minutos de gloria, no. 171, Diciembre 2011

<sup>6</sup> Emprendedores, Social Media Strategy, no. 171, Diciembre 2011

Se sabe que en la industria de compras en línea existen elementos clave para conseguir la lealtad de los clientes como la seguridad en sus pagos y la rapidez con la que reciban sus productos.<sup>7</sup>

Un indicador de un cliente satisfecho es el hecho de que regrese a la página a seguir comprando (incremento tanto de frecuencia, como de volumen en sus compras).

Hay ejecutivos que concentran su atención en atraer nuevos clientes en vez de retener los clientes existentes. En la economía de los negocios en línea, la lealtad de los clientes es más importante que nunca. El precio no manda en la web, la confianza sí.<sup>8</sup>

Además es una necesidad competitiva: en cada industria, algunas compañías descifrarán cómo utilizar el potencial de la Web para crear un valor excepcional para los consumidores<sup>9</sup>, y estas compañías aprovecharán muchas relaciones rentables a expensas de los rivales que no pudieron mantener el ritmo. Sin la coerción de la lealtad, hasta el negocio en línea mejor diseñado colapsará.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> McAdam, R.; McCreedy, S. A Critical Review of Knowledge Management Models, US, 1999.

<sup>8</sup> E – Loyalty, your secret weapon on the web, obtenida el 15 de Enero de 2011 desde:  
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=10&sid=0c00d180-b6ff-47d8-aab4-fbb1ef480195%40sessionmgr14&vid=21>

<sup>9</sup> Schiffman, Leon. Comportamiento del Consumidor, Pearson, 2005.

<sup>10</sup> Evans, James R. Administración y Control de la Calidad, Cengage Learning, México, 2008.

Contraria a la idea de que los clientes de negocios en línea son volátiles, los clientes de negocios en línea muestran una clara tendencia hacia la lealtad.<sup>11</sup>

Hay quien argumenta que Internet ha modificado todas las antiguas reglas de los negocios; sin embargo, cuando se trata de lealtad, las antiguas reglas están más vigentes que nunca<sup>12</sup>. La lealtad sigue tratándose de ganar la confianza de los clientes adecuados. En 1990, Bain & Company, trabajando junto con Earl Sasser de Harvard Business School, analizaron los costos y utilidades derivados de atender clientes a lo largo de su ciclo de compras.<sup>13</sup>

En este estudio llevado a cabo en 1990, se demostró que en la mayoría de las industrias, el creciente costo de adquirir nuevos clientes radica en que muchas relaciones generan pérdidas en sus primeros años. Es en los últimos años, cuando el costo de atender a clientes leales cae y el volumen de sus compras incrementa cuando se generan retornos importantes.<sup>14</sup> En resumen: incrementar la tasa de retención de los consumidores en un 5%, incrementa las utilidades de 25% a 95%. Estos números sorprendieron a los

---

<sup>11</sup> Carter, P. (1990). Cultural Change: A Framework for Getting Started. Community College Journal of Research and Practice, US.

<sup>12</sup> Durkheim, Emile. The rules of Sociological Method, The Free Press, NY, US, 1982.

<sup>13</sup> Sasser, Earl, "Zero Defections: Quality Comes to Service", HBS, US.

<sup>14</sup> Micklethwait, John; Wooldridge, ADRIAN. The Company: A Short History of a Revolutionary Idea, Modern Library, 2003.

ejecutivos, por lo que los artículos ocasionaron una fuerte tendencia a diseñar estrategias de retención, muchas de las cuales continúan generando importantes rendimientos.<sup>15</sup>

Cuando se aplicó la misma metodología<sup>16</sup> a analizar el ciclo de vida de los consumidores (en diversos sectores como libros, ropa, alimentos y electrónicos), se encontró que a futuro, la utilidad incrementa de forma acelerada: los clientes gastan más del doble en los meses 24 – 30; una vez teniendo a los clientes, es relativamente fácil para un negocio en línea expandir su oferta de productos, logrando incrementar y fortalecer sus relaciones al paso del tiempo.<sup>17</sup>

Además de comprar más, los clientes leales frecuentemente recomiendan nuevos clientes, convirtiéndose en proveedores de una nueva fuente de utilidades. Los clientes “por referencia” en negocios en línea tienen un efecto amplificado: los clientes en línea pueden publicar en cuestión de segundos (ya sea en las redes sociales o por e-mail) cuál es su sitio web favorito. Esta publicación llegará a docenas de familiares y amigos; debido a que los clientes por referencia tienen un costo de “adquisición” tan bajo, empiezan a generar utilidades mucho antes en sus ciclos de vida.

---

<sup>15</sup> Micklethwait John; Woolridge, Adrian. “The Company: A Short History of a Revolutionary Idea”, Modern Library, 2003.

<sup>16</sup> Hernández Sampieri, Roberto, et al. Metodología de la investigación, Quinta edición, McGraw-Hill Interamericana, Perú, 2010.

<sup>17</sup> Perrier, R. How Brand Can Boost your Balance Sheet, US, 1996.

E – Bay es un líder en e – commerce que aprovecha este beneficio; según Meg Whitman (ex CEO), más de la mitad de sus clientes han llegado a la página por referencia.

E – Bay ha encontrado que los costos de mantener clientes por referencia son considerablemente más bajos que los costos de mantener clientes que han sido adquiridos a través de advertising u otros esfuerzos de marketing. Los clientes por referencia tienen la tendencia de consultar a aquellos que los refirieron para buscar ayuda en vez de hablar al Support desk de E – Bay. <sup>18</sup>

Según David Fred R.<sup>19</sup> (Fred R. David, 2011), para ganar la lealtad de los clientes, primero se debe ganar su confianza. Ese siempre ha sido el caso, pero en la Web, en donde los negocios se llevan a cabo a distancia y los riesgos e incertidumbres se magnifican, es más cierto que nunca. Los clientes en línea no pueden ver a la vendedora a los ojos, no pueden conocer el espacio físico de una tienda y no pueden ver o tocar los productos. Ellos tienen que valerse de imágenes y promesas, y si ellos no confían en la compañía que presenta esas imágenes y promesas, simplemente comprarán en otro lado. De hecho, cuando se les ha pedido a compradores en línea que nombren los atributos más importantes para ganar su confianza, la respuesta fue: “una página Web en la que confíe y que conozca”. Todos los demás atributos, incluyendo

---

<sup>18</sup> Whitman, Meg. Consultado el 29 de Julio de 2012 desde <http://topics.wsj.com/person/W/meg-whitman/5520>

<sup>19</sup> Fred R. David. Strategic Management – Concepts and Cases, Prentice Hall, South Carolina, US, 2011.

costos más bajos y amplia selección quedaron por detrás. El precio no reina en la Web, la confianza sí. Cuando los clientes confían en un proveedor en línea, es más factible que compartan información personal.

Esta información permite a la compañía formar una relación más íntima con sus clientes, ofreciendo productos y servicios hechos a la medida de acuerdo a sus preferencias individuales, lo cual a cambio, incrementa la confianza y fortalece la lealtad. Este círculo virtuoso puede traducirse rápidamente en una ventaja sostenible frente a la competencia. Amazon.com, por ejemplo, domina el mercado de compra – venta de libros online creando la página de internet más confiable en este negocio. Millones de clientes se sienten cómodos permitiendo que Amazon almacene sus nombres, direcciones y números de tarjetas de crédito en su sistema. Como resultado, los clientes pueden realizar compras repetidamente con sólo un click – esto se ha convertido en un factor de diferenciación contra otras páginas de ventas en línea. Los clientes siguen regresando a Amazon, no sólo a comprar libros, sino también CDs, videos, hardware y otros productos. Si los clientes no confiaran en Amazon, si temieran que los números de su tarjeta pudieran sufrir un mal uso, o que sus cuentas de correo electrónico se llenarían de spam, entonces nunca compartirían su información personal y la compañía perdería rápidamente su privilegiada posición.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> E – Loyalty, your secret weapon on the web, obtenida el 15 de Enero de 2011 desde:  
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=10&sid=0c00d180-b6ff-47d8-aab4-fbb1ef480195%40sessionmgr14&vid=21>



Mientras que la Internet puede parecer un espacio anónimo y lejano, en realidad es más fácil llevar un registro de las preferencias de los clientes (historial de compras): si un cliente sale de la página en cuanto aparece el precio, se podría inferir que es sensible a los precios; si va de sección en sección sin iniciar su proceso de compra, probablemente se sienta frustrado por no encontrar lo que busca.<sup>21</sup>

La información sobre los clientes que Internet proporciona, permite a las empresas personalizar los productos y servicios que ofrecen para adecuarlos a los gustos y preferencias de los clientes; sin embargo, muchas empresas no se han dado cuenta de este potencial: menos del 20% de las empresas analizan esta información de forma continua, de modo que no la utilizan para determinar los patrones de conducta de sus clientes. En vez de prestar atención a la información que arrojan estos datos, se enfocan en incrementar la capacidad de su página de Internet, por lo que apenas alcanzan un 30% de lo que sería su potencial de ventas.<sup>22</sup>

A fin de cuentas, la lealtad no se gana con tecnología, sino por medio de una excelente experiencia del cliente.

---

<sup>21</sup> Getting real about virtual commerce, obtenida el 15 de Enero desde:  
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?hid=10&sid=0c00d180-b6ff-47d8-aab4-fbb1ef480195%40sessionmgr14&vid=21>

<sup>22</sup> Olmsted, Elizabeth; PORTER, M.E. Creating Value - Based Competition On Results, Harvard Business School Press, US, 2006.

Actualmente, las empresas deben reaccionar a adecuarse a los gustos de los consumidores más rápido que antes (si es que pretenden conservar la lealtad de sus clientes). La tolerancia de los consumidores hacia la inconsistencia y mediocridad está desapareciendo. En el pasado, los clientes eran leales por necesidad (tiendas cercanas a su hogar, campañas agresivas, etc.), con Internet estas condiciones han desaparecido, por lo que la lealtad se ha vuelto esencial para la sobrevivencia de las ventas en línea.

Otro ejemplo es 1 – 800 – FLOWERS, la compañía mantiene un expediente con información sobre sus clientes (incluyendo aniversarios y cumpleaños), de esta forma puede enviar una alerta o recordatorio cuando un cumpleaños o aniversario se acerca y sugiere una variedad de obsequios. Estos obsequios no son solamente flores sino que el negocio evolucionó más allá de su propósito original.

## **1.2 Análisis del Entorno Competitivo**

En palabras del fundador de Amazon<sup>23</sup>: Le he dicho a todos: “Tengan miedo de los clientes, son ellos los que tienen el dinero. Nuestros competidores nunca van a enviarnos dinero”.

Las páginas de compras en línea en México cuentan con una limitada selección de productos, en ocasiones, comprar dichos productos en páginas fuera de México no

---

<sup>23</sup> Forbes, 2013. Información obtenida el 8 de Marzo 2013 desde:  
[http://www.forbes.com/sites/drewhansen/2013/03/07/how-jeff-bezos-makes-big-decisions-at-amazon/?utm\\_campaign=forbestwittersf&utm\\_source=twitter&utm\\_medium=social](http://www.forbes.com/sites/drewhansen/2013/03/07/how-jeff-bezos-makes-big-decisions-at-amazon/?utm_campaign=forbestwittersf&utm_source=twitter&utm_medium=social)

es posible o resulta caro debido al envío por paquetería internacional e impuestos de importación.

El servicio postal mexicano no cuenta con opciones para dar un estatus de los pedidos en cuestión por lo que todos los envíos serían por medio de paquetería para brindar en todo momento la información que los clientes requieran.

La plataforma de pago es otro factor importante: tanto seguridad como facilidad de uso; hay ocasiones en las que con el fin de incrementar la seguridad, completar el proceso de pago es difícil o lleva varios días validar los datos con el banco.

Mientras más lento y complicado se vuelva el proceso para completar la transacción, menos atractivo se vuelve el proyecto que se propone para el cliente; parte de la estrategia es que se sientan a “un click” de concretar la transacción y estén informados en todo momento del estatus de su pedido.

De ahí el slogan propuesto: “Tan sencillo que es imposible resistirse”.

### Valor de Mercado

La Estrategia planteada se mueve alrededor del siguiente objetivo: conservar a los clientes satisfaciendo necesidades que no están siendo cubiertas.

Por lo tanto, el “enfoque al cliente” es una pieza clave en el Plan de Negocios. El mercado al que se dirige la presente propuesta responde a la tendencia actual o “jet stream” hacia actividades “online”. La portabilidad móvil se está convirtiendo en un

estilo de vida; y actualmente, en México aún no hay una página que permita replicar la experiencia “in-store”. Este nicho de mercado no busca un portal para subastar o vender artículos personales, sino que es un complemento en su estilo de vida.

En la revista *Emprendedores* (2011) se menciona: “Por primera vez, la velocidad de aceptación de los smartphones es ocho veces superior a la de Internet. Ocho años en Internet es un año en smartphones. Por ejemplo, hace un año había un 80% de descargas de iPhone y un 20% de Android, y ahora son más del 60% de Android. El mundo móvil cambia. Quienes jubilan un Nokia van hacia un Samsung. Y las empresas grandes saben esto, pero no pueden ocuparse de ello. Y es aquí donde hay hueco nuevas empresas”.<sup>24</sup>

Un ejemplo más del increíble crecimiento de las ventas en línea es el siguiente<sup>25</sup>: El número de libros editados ha caído un 28%, el último año. No obstante, ha crecido el número de títulos: un 3%. Más libros, pero con menores tiradas preparan el camino para los eBooks. Razón por la cual, Linka permitirá la descarga de formatos digitales para música, películas y libros.

---

<sup>24</sup> *Emprendedores*, Los grandes no pueden responder a los cambios, no. 171, Diciembre 2011

<sup>25</sup> Bhidé, Amar. The Questions Every Entrepreneur Must Answer, *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, 1996, obtenido el 11 de Diciembre del 2011, desde la base de datos EBSCOhost.

La página web estará dirigida tanto a hombres como a mujeres, ya que según datos del INEGI, el porcentaje de uso de internet de ambos géneros es similar.<sup>26</sup> El número de usuarios se ha ido duplicando al comparar total de usuarios en el año 2000, contra total de usuarios en el 2005 y total de usuarios en el 2010.<sup>27</sup>

El INEGI también indica que la mayoría de las compras que se realizan en internet, van destinadas a “bienes y servicios para la persona”; esto sustenta la viabilidad de la actual propuesta.<sup>28</sup>

Este proyecto irá dirigido principalmente a la sección económicamente activa de la población que busca comprar de forma rápida principalmente libros, cds y dvds (no se necesita más allá de la reseña que pondremos en la página para decidir si se quiere obtener el producto o no; la música tendrá “preview” en la página de forma que el comprador podrá escuchar fragmentos).

Según datos del INEGI<sup>29</sup>, la población económicamente activa representa un 60% del total de usuarios de internet de 12 y más años de edad; esto se traduce a un total de 16,048,777 total de usuarios absolutos (mercado meta / objetivo).

---

<sup>26</sup> Información obtenida el 12 de Diciembre 2011 desde:  
<http://www2.inegi.org.mx/sistemas/mapatematicomexicocifras3d/default.aspx?e=0&m=0&src=0&sec=M&id=1003000024&enn=Estados%20Unidos%20Mexicanos&ani=2010>

<sup>27</sup> Información obtenida el 12 de Diciembre 2011 desde:  
<http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=17484>

<sup>28</sup> Información obtenida el 12 de Diciembre 2011 desde:  
<http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=25433&t=1>

La página también permitirá ver distintos catálogos de accesorios, ropa, perfumes y maquillaje.

La metodología que se siguió para la primera etapa de investigación de este Modelo de Negocio fue el método de encuesta con la intención de determinar si la tendencia virtual es mayor al deseo de los compradores de realizar sus compras físicamente. A pesar de detectar una tendencia o jet stream hacia lo virtual (incluidas las redes sociales), se pretendía tener los datos exactos de quiénes y en qué circunstancia preferirían realizar sus compras de esta manera, los resultados serán presentados más adelante.

#### Características de la Empresa a Considerar

Los factores que podrían afectar la propuesta serían de índole tecnológica y social.<sup>30</sup>

**Tecnología:** Este factor es de vital importancia para lograr el objetivo de un impecable servicio al cliente. El servidor debe estar funcionando las 24 horas del día; cualquier problema en este aspecto le resta credibilidad a la propuesta y en vez de facilitar las compras las dificultaría, por lo que es un elemento en el que no se pueden escatimar recursos para garantizar la satisfacción de los clientes.

---

<sup>29</sup> Información obtenida el 12 de Diciembre 2011 desde:  
<http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=25783&t=1>

<sup>30</sup> Besley, S.; Brigham, E.F. Fundamentos de Administración Financiera, McGraw - Hill, Venezuela, 1992.

**Social:** En cuanto a tendencias sociales se refiere, la movilidad como parte de la vida de las personas es un factor que se puede utilizar a conveniencia por medio de la creación de una versión “móvil” para ser consultada desde cualquier dispositivo móvil.

### **1.3 Visión, Misión y Objetivos Estratégicos**

Se usó el texto “Strategic Thinking” de Andy Bruce (Andy Bruce, 2010) como base para redactar la siguiente sección:<sup>31</sup>

#### Visión

“Ser la mejor opción en México en cuanto a compras en línea para el mercado seleccionado.” Según referencias del INEGI<sup>32</sup>, esta tendencia va incrementando, convirtiéndose en una necesidad básica para los consumidores (el realizar actividades en línea).

#### Misión

Linka es una página de internet que permite a los usuarios realizar compras desde cualquier dispositivo móvil brindando una experiencia mejor a la de comprar físicamente en una tienda. Este objetivo se logrará mediante un excelente servicio al cliente y garantía en los términos y condiciones de la compra.

---

<sup>31</sup> Bruce, Andy (2010). Strategic Thinking, US.

<sup>32</sup> Información obtenida el 12 de Diciembre 2011 desde:  
<http://www2.inegi.org.mx/sistemas/mapatematicomexicocifras3d/default.aspx?e=0&m=0&src=0&sec=M&ind=1003000024&enn=Estados%20Unidos%20Mexicanos&ani=2010>

### Objetivo Estratégicos

El Objetivo Estratégico consiste en garantizar una excelente experiencia de compra a los clientes. Según datos del INEGI el 25% de los pagos que se hacen en línea están destinados a compras de “bienes y servicios para la persona”, este es un indicador de posible crecimiento en este segmento: la gente aún presenta desconfianza a realizar pagos en línea. Paypal es una opción segura de hacer pagos de manera electrónica, por lo que una vez que se conozcan los servicios que se ofrecen, el cliente estará seguro de que puede contar con Linka para realizar compras de la forma más cómoda y segura; la página incluirá reseñas de los productos, varias imágenes, comentarios de otros compradores y se tendrá a disposición el estatus de la mercancía en todo momento.

### Ventaja Competitiva

Se busca el desarrollo de un servicio que ofrezca un atributo único (compras de forma cómoda y segura), que sea apreciado por los clientes (la página proporcionará una experiencia similar a la de compras de forma física), percibido como superior en comparación a nuestra competencia más cercana (mercado libre).

La ventaja competitiva radica en un impecable servicio al cliente; la conveniencia que Linka representa para los clientes es lo que dará una ventaja sobre posibles opciones existentes de compras en línea.



### Valor Agregado propuesto

Para identificar cada uno de los elementos que se deben considerar previo a la ejecución de la propuesta, se elaboró un Canvas de Modelo de Negocios<sup>33</sup> (Figura 1). Este Canvas, o Modelo Osterwalder es una herramienta basada en el desarrollo de una estrategia; permite visualizar la forma en la que un negocio crea, entrega y captura valor.

Adicionalmente, el sistema permitirá el almacenamiento de una o varias tarjetas de crédito, de esta forma, con sólo identificarse al inicio de la sesión, se podrán realizar las compras que se desee sin tener que darse de alta en el sistema cada vez que se quiera realizar una compra.

Para el proceso de pago no se re direccionará al cliente a una segunda página del banco, sino que nuestra página permitirá revisar si la transacción ha sido aprobada o no el mismo día en que ésta se realice.

Un último punto que justifica la realización del presente proyecto es la inversión en la plataforma y producción de la página: las páginas existentes no son visualmente atractivas y las fotos de los productos no son de buena calidad; tampoco simulan la experiencia de una tienda virtual (factor importante para seguir estimulando las compras).

---

<sup>33</sup> Osterwalder, Alexander. The Business Model Ontology. 2004.

La razón por la que los argumentos expuestos constituyen un elevado valor agregado (en comparación a posibles alternativas; aún no se ha detectado ningún posible competidor directo), es que se han considerado todas las áreas importantes que nuestro mercado consideró como decisivas (facilidad de navegación, facilidad de pago, suficiente información acerca del producto, variedad, buen precio y comodidad). Las alternativas similares no cumplen con estas características; adicionalmente no existe una opción en la que el consumidor pueda realizar todas sus compras: puede hacerlo desde distintas páginas, o con distintos vendedores, pero no desde un solo lugar. Esto representa una gran ventaja ya que todo el proceso de compra se simplifica – se ingresa un solo password, una sola dirección de entrega, una sola forma de pago y existe un número de rastreo. Al hacer compras desde distintas páginas el proceso de compra en línea deja de ser amigable y cómodo debido a la cantidad de información que se debe de ingresar para completar el proceso. De forma adicional, la opción de compras en línea más cercana a Linka no cuenta con una garantía; es decir, son distintos vendedores los que envían el producto, no es la empresa en sí la que respalda la transacción – esto significa que las imágenes mostradas de cada producto podrían no pertenecer al objeto en venta (todo esto depende del vendedor). Este es un factor de riesgo e incertidumbre que no existe en Linka dado que somos nosotros los que ofrecemos el producto y respondemos por él.

## **1.4 Análisis Estratégico**

Esta sección hace uso de varias herramientas para realizar un análisis estratégico y de diagnóstico.

### **1.4.1 PESTEL**

PESTEL<sup>34</sup> es una matriz que permite visualizar el entorno en el que se ubica la empresa mediante el análisis de distintos factores que afectan a la empresa. Este análisis resulta muy útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa o la dirección operativa.

Los principales bloques a analizar, como se muestra en la figura 1, son los siguientes:

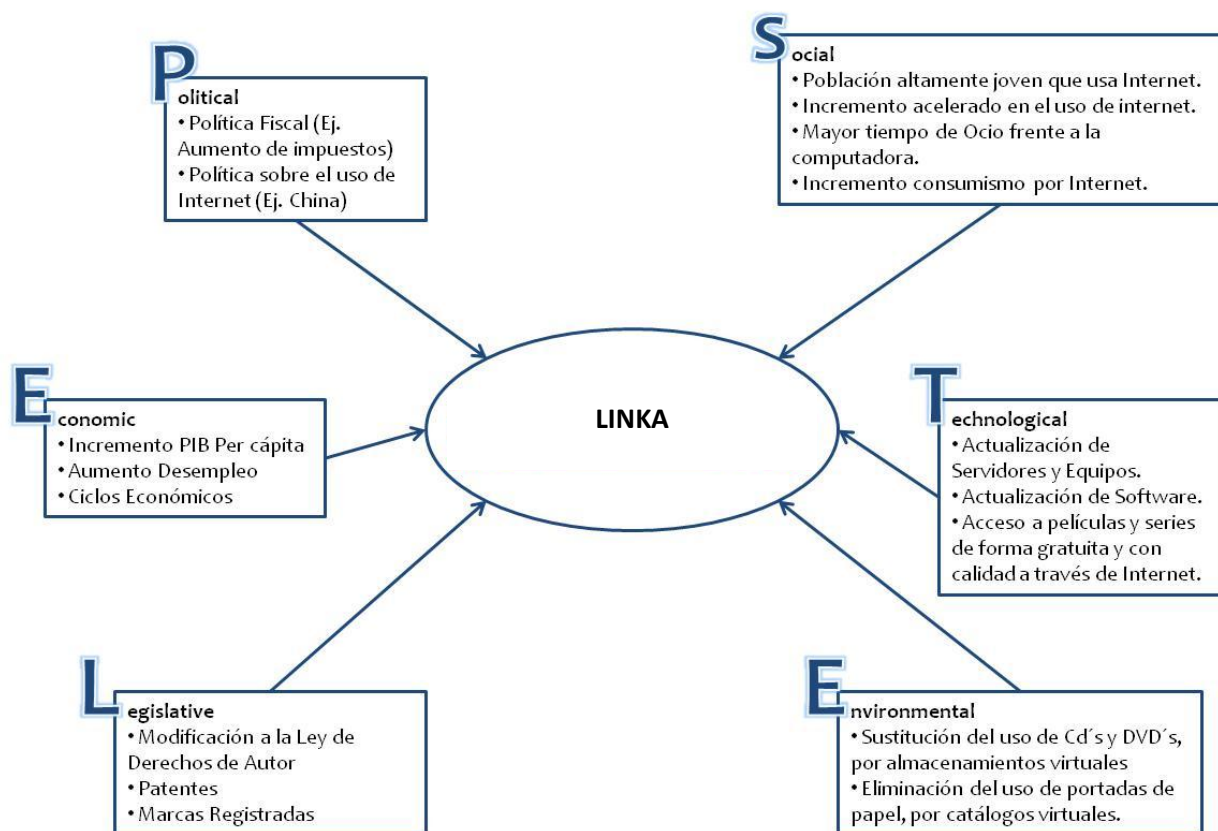
- Político - legales: Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.
- Económicos: Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.

---

<sup>34</sup> Chapman, Alan. 2004.

- Socio-culturales: Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.
- Tecnológicos: Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

Figura 1



Fuente: Apuntes Prof. Garrido. Visión Estratégica. 4to semestre, 2010.

Las fuerzas externas que afectan principalmente al negocio son las de tipo tecnológicas, pues se dependerá al 100% de la actualización de servidores y equipos, a fin de garantizar la ágil, fácil y segura forma de acceder al portal, es así que, resultará indispensable estar siempre a la vanguardia, por ello, se está analizando la posibilidad de arrendar estos equipos, o bien arrendar espacios de almacenamiento en servidores virtuales que nos permitan responder con prontitud a los requerimientos de los clientes, garantizando la permanencia del servicio. En el caso de los libros (y el resto del catálogo), la tecnología siempre será un elemento a favor (como ha sucedido con los E-books).<sup>35</sup>

Las tendencias sociales, representan también una fuerte fuerza que afecta directamente a Linka, ya que éstas se mueven de forma favorable, principalmente en lo relacionado al exponencial crecimiento en el uso de redes sociales. Esto indica la fuerte tendencia y cambio cultural que se está experimentando respecto al uso de Internet, lo que representa una verdadera oportunidad para la empresa. De igual manera, el tiempo que se utiliza en ocio cada vez es mayormente invertido en la navegación de Internet y uso de redes sociales, lo que representa un potencial mercado de negocio.

---

<sup>35</sup> Drucker, Peter. Consultado el 29 de Julio de 2012 desde <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/biografia-de-peter-drucker.htm>

Políticamente hablando, la empresa se podría ver afectada en forma desfavorable en caso de que existiera alguna reforma fiscal que incrementara considerablemente los impuestos a pagar por el uso de Internet, o en su defecto, la creación de una política que restringiera el uso de Internet en el país o en otros, tal y como sucede actualmente en China.

En lo que respecta a la economía<sup>36</sup>, algún movimiento “brusco”, podría afectar ya sea negativa como positivamente, pues en caso de que se presentara una leve desaceleración económica -así como un pequeño incremento en el desempleo- podría resultar favorecedor pues aquellos que suelen ir al cine a ver películas preferirían posiblemente rentar sus películas y series favoritas a un bajo costo por Internet. En el caso contrario (mejora de la economía), las ventas de productos físicos en Linka (libros, películas, artículos de belleza, artículos para el hogar, aparatos electrónicos, etc.) incrementarían ya que la población tendría un pequeño “excedente” que según datos del INEGI (citado anteriormente), se invierte en artículos personales.

Finalmente, en lo que respecta a cuestiones ecológicas, las tendencias verdes afectan positivamente al negocio (en lo referente a descargas de música, películas y series), pues se contribuye a la sustitución del uso de CD's y DVD's por el uso de

---

<sup>36</sup> COHEN, Avi J. The Laws of Returns Under Competitive Conditions, Economic Journal, 1926.

almacenamientos virtuales. De igual forma se eliminó el uso de portadas de papel y estuches de plástico, por el uso de catálogos virtuales.

### **1.4.2 Jet Stream**

El Jet Stream es un término utilizado para hacer referencia a una fuerte tendencia. En este caso, respecto al uso de redes sociales, a través de las cuales, incluso ya es posible realizar compras por internet de manera fácil y segura. Esto es un indicador del incremento del uso de internet.

Resulta sencillo identificar el Jet Stream, el cual consiste precisamente en la fuerte tendencia<sup>37</sup> que en la actualidad existe respecto al uso de redes sociales, a través de las cuales ya es posible realizar compras por Internet de manera fácil y segura, lo que permitirá aprovechar dicha tendencia y ser pioneros en el servicio de renta de películas y series por internet.

### **1.4.3 Escenarios**

Considerando que el entorno es sumamente dinámico y complejo, a continuación presentamos 4 posibles escenarios a través de los cuales desglosamos las tendencias, patrones y estructuras<sup>38</sup> que se han identificado alrededor del proyecto de negocio, lo

---

<sup>37</sup> Pearce, Robinson. Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy, McGraw - Hill, US, 2010.

<sup>38</sup> Mintzberg, H. Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations, The Free Press, New York, 1989.

cual permitirá responder con un creciente nivel de eficiencia a las potenciales incertidumbres que el futuro podría presentar.<sup>39</sup>

### **Escenario 1 (Jet Stream favorable / \$ favorable)**

El nivel económico de la población es saludable y el uso de internet y de las redes sociales sigue en crecimiento.

Ante este escenario, el constante incremento en el uso de redes sociales y de internet, como principal actividad de ocio, permite a la empresa posicionarse rápidamente en las mentes de los consumidores, y aunado a esto, la estabilidad en la economía permite adquirir productos y servicios sin problema alguno, además de llevar a cabo algunos otros medios de esparcimiento.

Indicadores de este escenario serían: incremento tanto en ventas propias, como incremento en compras de artículos portátiles como tablets y smartphones.

### **Escenario 2 (Jet Stream favorable / \$ desfavorable)**

El nivel económico de la población no es favorable, sin embargo, el uso de internet y de las redes sociales se mantiene en crecimiento.

A pesar del deterioro en el nivel económico de la población, el uso de redes sociales y de internet se mantiene en crecimiento, lo que otorga al proyecto la

---

<sup>39</sup> Covey, Stephen. Consultado el 29 de Julio de 2012 desde <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/07/17/covey-un-hombre-altamente-efectivo>



posibilidad de brindar productos y servicios (de costo accesible) a todos aquellos que se han visto afectados por la economía, teniendo que sustituir sus habituales medios de esparcimiento por algunos medios más económicos y accesibles.

Indicadores de este escenario serían: incremento tanto en ventas propias, como incremento en compras de artículos portátiles como tablets y smartphones. Actualmente la conectividad diaria es tan importante en el día a día, que incluso una desaceleración económica no sería impedimento para los consumidores.

### **Escenario 3 (Jet Stream desfavorable / \$ desfavorable)**

El nivel económico de la población no es favorable y el uso de internet y de las redes sociales ha disminuido considerablemente.

Con las condiciones del escenario número 3 el proyecto se vería afectado considerablemente debido al deterioro en el nivel económico de la población, adicionado con la notable disminución en el uso de redes sociales y de Internet como principal actividad de ocio. Sin embargo se considera a este escenario no probable ya que no hay vuelta atrás en la tendencia expansiva del Internet y de las redes sociales.

Indicadores de este escenario serían: decremento en ingresos ya que no solamente la población carece de un excedente económico, sino que además la conectividad ha dejado de ser necesaria.

#### **Escenario 4 (Jet Stream desfavorable / \$ favorable)**

El nivel económico de la población es saludable, sin embargo, el uso de internet y de las redes sociales ha disminuido considerablemente.

En el cuarto y último escenario, a pesar de que el nivel económico de la población es saludable, la notoria disminución en el uso de las redes sociales e Internet afecta considerablemente el desarrollo del proyecto, pues se depende en gran medida de la tendencia mundial en el uso de Internet como principal medio de esparcimiento.

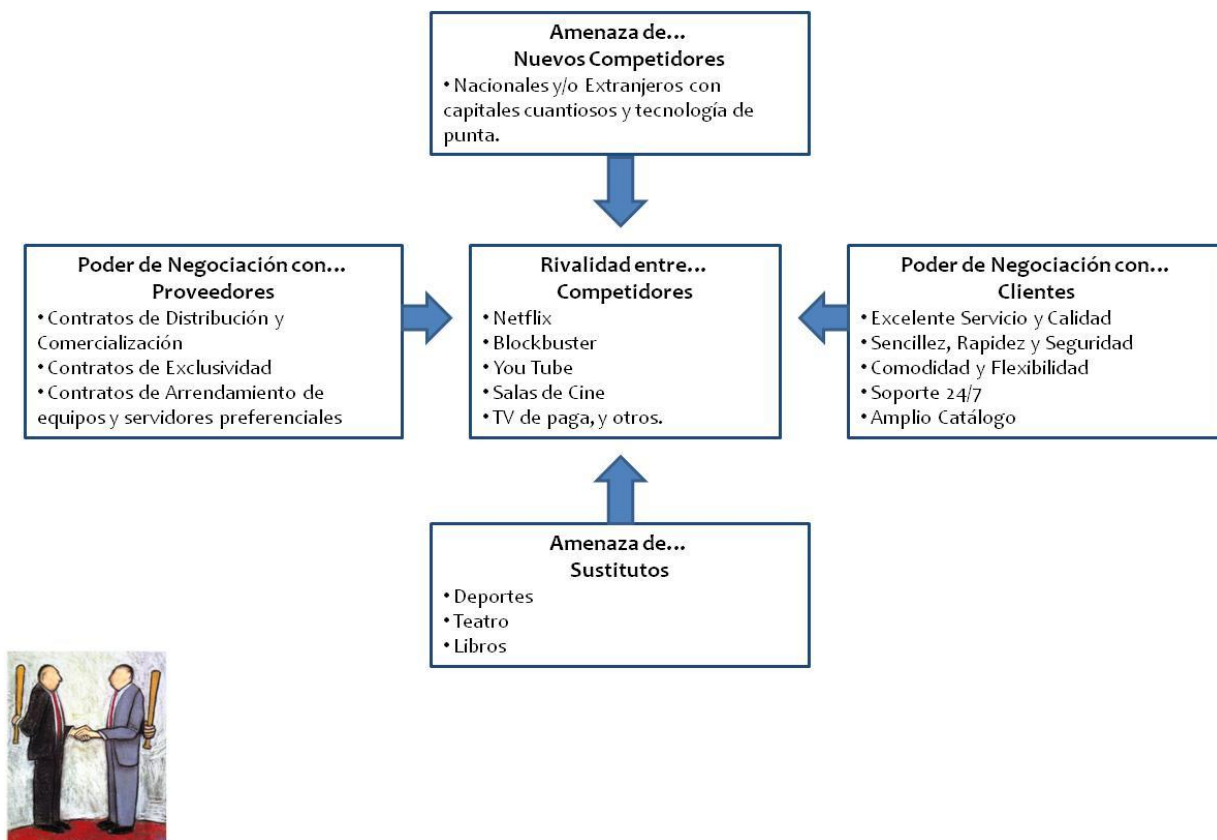
Es así que habiendo analizado estos 4 escenarios, se concluye que el negocio propuesto se vería sumamente afectado si la tendencia mundial respecto al uso de Internet disminuyera (lo cual no resulta probable), en tanto que una disminución en el nivel económico de la población podría no afectar directamente, al otorgar la ventaja de proporcionar productos y servicios a precios sumamente accesibles.

Indicadores de este escenario serían: decremento en ingresos ya que la conectividad ha dejado de ser parte del día a día de los consumidores.

#### 1.4.4 Competidores

La sección de competidores, como se muestra en la figura 2, está dividida en amenaza, negociación y rivalidad tanto con competidores (o sustitutos), como con clientes y proveedores.

Figura 2 - Poder de Negociación



Fuente: Apuntes y trabajos personales de Implementación y Administración Estratégica, Profesor Tom Yagos, Master in Business Administration, REGIS University, curso en línea, bimestre Agosto - Septiembre 2011.

Analizando las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter (Porter, 1985),<sup>40</sup> se ha identificado que en nuestro entorno específico, se cuenta con la importante posibilidad de que se incorporen al negocio grandes competidores potenciales, con capitales más cuantiosos que los propuestos; como tal, nuestro proyecto no cuenta con barreras de entrada lo suficientemente fuertes para evitar que otros incursionen en el negocio.

Respecto a la relación con proveedores, se considera que dos de los servicios más importantes para el éxito de este proyecto son: paquetería (entrega a domicilio de los productos) y paypal (facilidad de pago en línea). Por consiguiente, el soporte continuo, el servicio y la atención al cliente, así como la funcionalidad del producto, que garantice facilidad, agilidad y seguridad en accesos y pagos, será primordial para garantizar la satisfacción de los clientes, y mantener su preferencia.

En relación a productos o competidores sustitutos, que pudieran afectar directamente al negocio, se han identificado al deporte, la lectura y el teatro, como los principales medios de esparcimiento que representan una amenaza directa para el proyecto, pues ante la actual tendencia hacia un mundo saludable y culto, el hacer deporte y la lectura representan dos “amenazas” importantes, que pudieran llegar a afectar la idea de negocio.

---

<sup>40</sup> Porter, M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985.

Finalmente, respecto a la competencia directa actual,<sup>41</sup> y no obstante si se identificaran competidores importantes, se considera que al ser pioneros en México, se cuenta con una ventaja competitiva bastante significativa, que permitirá posicionar a Linka rápidamente en la mente de los consumidores, y obtener una participación importante en el mercado de esparcimiento en el país.

### 1.4.5 Grupos de Interés

Es importante identificar tanto el poder como el interés de distintos grupos con los que se tiene relación, tal como se muestra en la Figura 3.

Figura 3 - Matriz de Grupos de Interés



Fuente: Apuntes Prof. Garrido. Visión Estratégica. 4to semestre, 2010.

<sup>41</sup> Pearce, Robinson. Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy, McGraw - Hill, US, 2010.

Se han identificado a clientes y tiendas físicas (ya sea departamentales o electrónicas) como los principales factores con mayor impacto en el negocio, pues pueden llegar a afectarnos positiva o negativamente en grandes dimensiones.

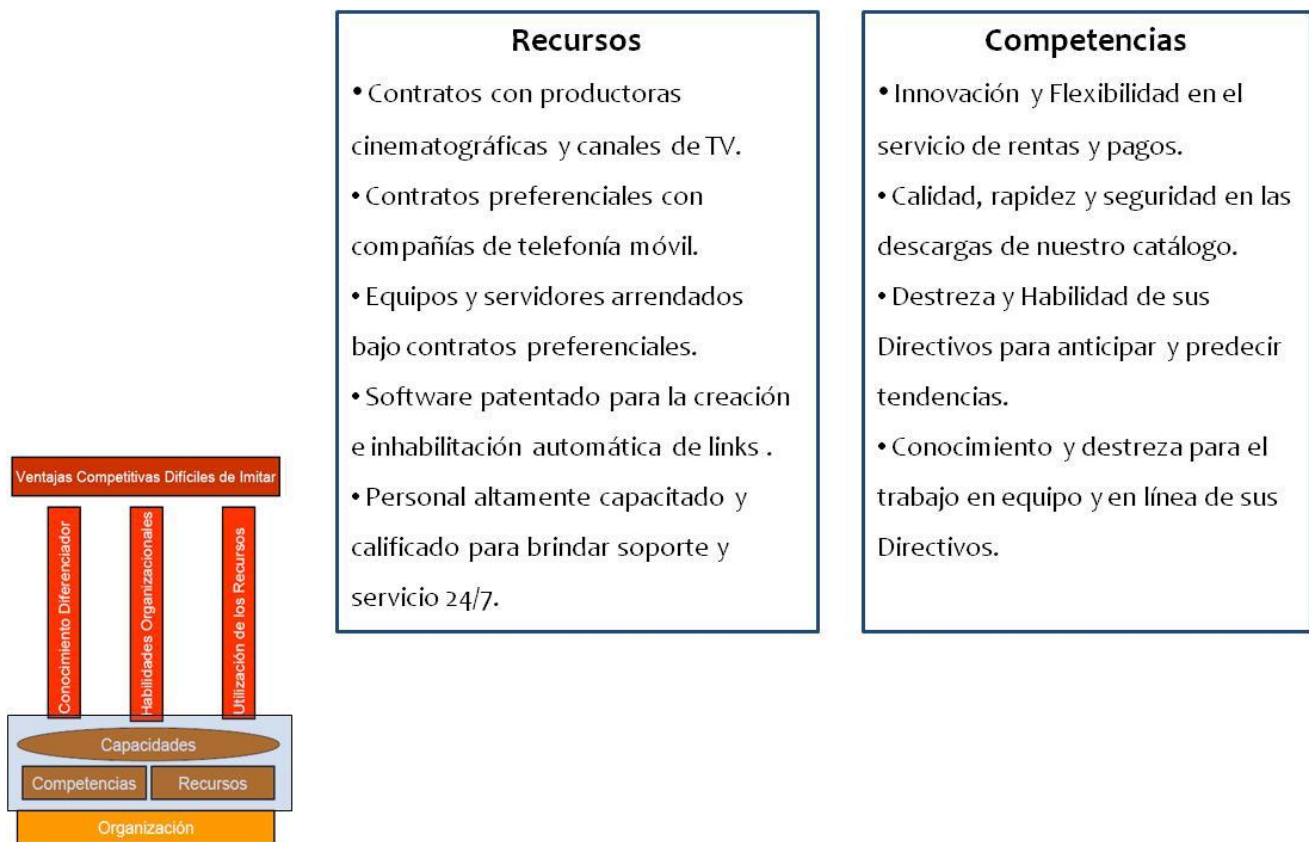
De manera posterior, se identificaron a las empresas de telefonía móvil, a proveedores de equipos y servidores, así como al gobierno, como otros factores importantes para el negocio, en donde a pesar de no tener interés en nuestro modelo de negocio, su poder podría afectarnos considerablemente pues por ejemplo, al cancelar la empresa de telefonía móvil los servicios de mensajería celular, se perdería la flexibilidad en las formas de renta y pagos de los productos.

Finalmente, con las redes sociales (aunque sin mayor interés y poder en el negocio) valdría la pena mantener cercanía, principalmente por la plataforma que representa en promoción y publicidad para la empresa.

### 1.4.6 Core Competencies (Competencias Clave)

Para emprender de forma segura y con éxito el negocio, en la empresa se cuenta con diversas competencias clave,<sup>42</sup> así como con ciertos recursos exclusivos, que permitirán generar ventajas competitivas respecto a los competidores. En la siguiente figura destacan las siguientes:

Figura 4 – Recursos y Competencias



Fuente: Apuntes Prof. Garrido. Visión Estratégica. 4to semestre, 2010.

<sup>42</sup> Pearce, Robinson. Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy, McGraw - Hill, US, 2010.

La innovación en el servicio de renta a través de teléfonos móviles, la descarga rápida y segura de los títulos desde un link por Internet, así como la flexibilidad en las formas de pago ya sea con tarjeta de crédito y/o débito desde el portal, o a través del teléfono celular, proporcionan a la empresa las competencias que marcarán la diferencia respecto a los principales competidores.<sup>43</sup>

De la misma manera, los conocimientos, habilidades y destrezas del equipo de Directivos que conforman el negocio, representan competencias clave que diferenciarán a la empresa de sus competidores.

Por otro lado, los contratos de exclusividad con las principales productoras cinematográficas y canales de TV; los contratos de arrendamiento de equipos y servidores virtuales para el almacenamiento de los títulos; el software patentado, que automáticamente proporciona los links de descarga, y los deshabilita a su vencimiento de renta; así como el personal altamente capacitado y calificado para atender cualquier requerimiento del cliente, representan recursos valiosos para la empresa.

---

<sup>43</sup> Pandza, Daniel. Las 9 Trampas de la Innovación, Conferencia en la Cámara Nacional de Comercio de Guadalajara, México, 2012.



### 1.4.7 Análisis del Entorno

A partir del diagnóstico y análisis realizado, se ha concentrado y resumido la información recabada en el siguiente cuadro de Análisis del Entorno<sup>44</sup> (Figura 5), cuyo propósito es identificar la viabilidad del presente proyecto.

Figura 5 – Análisis del entorno

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Nuevo mercado en México</li><li>- Flexibilidad para adaptarse a las necesidades del mercado</li><li>- Concepto novedoso y ad hoc con la tendencia on-line que existe actualmente.</li><li>- Posibilidad de expandir posteriormente el negocio fuera de México.</li><li>- Fuerte incremento en el uso de redes sociales e internet en general.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Competencia desleal.</li><li>- Incorporación de nuevos competidores.</li><li>- Piratería.</li><li>- Desconocimiento del uso de internet/tecnología.</li><li>- Desconfianza para realizar pagos en línea.</li><li>- Entrada de “competencia” extranjera (Netflix, sólo aplica como competidor para el servicio de descargas de películas y series en línea).</li></ul>

Fuente: Apuntes y trabajos personales de Modelos de Calidad y Productividad, Profesor Jaime Borrego, Maestría en Administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre Junio - Julio 2010.

<sup>44</sup> Porter, M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985.

Este análisis, en conjunto con las matrices mostradas a continuación, proporcionó elementos clave en la elaboración de la estrategia de la empresa.<sup>45</sup>

#### 1.4.8 Matrices Estratégicas (IFE / EFE)

La matriz IFE (Internal Factor Evaluation)<sup>46</sup> es una herramienta popular dentro de las alternativas estratégicas para evaluar las fortalezas y debilidades internas dentro de una organización. Esta matriz, junto con la EFE (External Factor Evaluation), otorgan una ponderación a cada factor, por lo que al terminar la matriz, se puede cuantificar el efecto de los factores. Esta cuantificación se muestra en las siguientes matrices:

Matriz 1 – Matrices Estratégicas

<b>EFE</b>				
<u>Oportunidades</u>		<b>Calif.</b>	<b>Importancia</b>	<b>TOTAL</b>
1	Nuevo mercado en el país	4	90	<b>360</b>
2	Flexibilidad para adaptarse a las necesidades de este nuevo mercado	3	90	<b>270</b>
3	Aprovechamiento de la nueva tendencia hacia las actividades "en línea"	4	100	<b>400</b>
4	Incremento del uso de redes sociales	4	100	<b>400</b>
<b>TOTAL</b>				<b>3.58</b>

---

<sup>45</sup> Apuntes y trabajos personales de Modelos de Calidad y Productividad, Profesor Jaime Borrego, Maestría en Administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre Junio - Julio 2010.

<sup>46</sup> Fred R. David. Strategic Management – Concepts and Cases, Prentice Hall, South Carolina, US, 2011.

#### Amenazas

1	Gran dependencia de la tecnología	4	100	<b>400</b>
2	Posible entrada de competidores	3	90	<b>270</b>
3	Desconfianza para realizar pagos en línea	3	90	<b>270</b>
<b>TOTAL</b>				<b>3.13</b>

#### **IFE**

##### Fortalezas

		<b>Calif.</b>	<b>Importancia</b>	<b>TOTAL</b>
1	Propuesta nueva en el país	3	100	<b>300</b>
2	Amplio catálogo	4	100	<b>400</b>
3	Software y servidores propios	2	70	<b>140</b>
4	Soporte en línea 24 horas	3	90	<b>270</b>
5	Interface fácil de usar	4	100	<b>400</b>
6	Flexibilidad y seguridad en pagos	4	100	<b>400</b>
7	Comodidad	4	100	<b>400</b>
8	En rentas en línea: no cargos adicionales por entregas tarde	2	80	<b>160</b>
<b>TOTAL</b>				<b>3.09</b>

##### Debilidades

1	Inversión inicial fuerte	3	70	<b>210</b>
2	Gran dependencia en la tecnología	4	100	<b>400</b>
<b>TOTAL</b>				<b>3.05</b>

Fuente: Fred R. David. Strategic Management – Concepts and Cases, Prentice Hall, South Carolina, US, 2011.

Un valor ponderado total mayor a 2.5 indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas.

Un valor ponderado total menor a 2.5 indica que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer daño. En el presente análisis el cuadrante que muestra mayor potencial es el de las “Oportunidades”.

Al posicionar los resultados de IFE y EFE en una matriz, se obtiene la coordenada (3,3) – misma que representa “Crecer y Construir”.

Las acciones que corresponden tras este análisis son:

- Estrategias intensivas: penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto.
- Estrategias integrativas: integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal).

Por el momento se están enfocando los esfuerzos en “Estrategias intensivas” (penetración y desarrollo de mercado ya que se trata de un servicio inexistente en el país). Aquí reside gran parte de nuestra propuesta de valor – al ser mercado nuevo, la competencia se vuelve irrelevante (Océano Azul).<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Kim, W; Mauborgne, R. La Estrategia del Océano Azul, Grupo Editorial Norma, Colombia, 2008.

### 1.4.9 Matriz del Perfil Competitivo

En la matriz de posición competitiva<sup>48</sup> se realiza un comparativo entre una empresa y sus competidores; como se muestra en la Matriz 2, se consideran los factores clave para el éxito y como se desempeña cada una de las empresas a comparar en el manejo de los mismos.

Matriz 2 – Matriz del Perfil Competitivo

		Linka			Mercado Libre			Netflix		
Factores importantes para el éxito:		Valor	Calif.	Ponderado	Valor	Calif.	Ponderado	Valor	Calif.	Ponderado
1	Reconocimiento y prestigio de la marca en el mercado	0.8	1	<b>0.8</b>	0.7	3	<b>2.1</b>	0.7	3	<b>2.1</b>
2	Calidad de los productos	0.9	4	<b>3.6</b>	0.9	3	<b>2.7</b>	0.9	3	<b>2.7</b>
3	Atributos y características superiores del portafolio de productos	0.9	4	<b>3.6</b>	0.9	3	<b>2.7</b>	0.9	2	<b>1.8</b>
4	Publicidad y Marketing del producto	0.7	3	<b>2.1</b>	0.7	2	<b>1.4</b>	0.7	2	<b>1.4</b>
5	Cobertura del mercado	0.7	3	<b>2.1</b>	0.7	3	<b>2.1</b>	0.7	3	<b>2.1</b>
6	Participación del mercado	0.8	3	<b>2.4</b>	0.8	2	<b>1.6</b>	0.8	2	<b>1.6</b>
TOTAL		<b>2.43</b>			<b>2.10</b>			<b>1.95</b>		

Fuente: Fred R. David. Strategic Management – Concepts and Cases, Prentice Hall, South Carolina, US, 2011.

MPC muestra un resultado favorable para Linka (en comparación a sus dos competidores más cercanos. Cabe mencionar que ninguna de las dos empresas mencionadas serían competencia directa: Mercado Libre no cuenta con opción de comprar vía descargas (música, películas o libros) y Netflix se especializa en contenido en línea exclusivamente (no vende productos físicamente).

<sup>48</sup> Fred R. David. Strategic Management – Concepts and Cases, Prentice Hall, South Carolina, US, 2011.

#### 1.4.10 Riesgo y vulnerabilidad de la Industria

A partir de los criterios sobre lo atractivo de una industria<sup>49</sup> (tamaño, crecimiento, precios, diversidad de mercado, estructura competitiva, rentabilidad de la industria, lo cíclico del mercado) y los factores relacionados con la posición competitiva (participación del mercado, efectividad de los canales de distribución, valor agregado, efectividad de promoción)<sup>50</sup>, de acuerdo a lo mostrado en la Matriz 3, se determinó que los factores que representan mayor riesgo en la industria son los siguientes:

Matriz 3 – Riesgo y vulnerabilidad de la Industria

Riesgo y vulnerabilidad de la Industria:

Mercado atractivo y nuevo - riesgo de entrada de nuevos competidores

Riesgo de nuevos competidores con mayor capital

Riesgo de nuevos competidores con mayor promoción

Riesgo de nuevos competidores con canales de distribución más ágiles

Prob.	Impacto	Riesgo
0.7	1	0.7
0.6	1	0.6
0.5	1	0.5
0.5	1	0.5
TOTAL		0.58

Este resultado representa un fuerte impacto para el proyecto; por lo que se debe contra-restar con nuestra capacidad de reacción – el hecho de incursionar primero en el mercado nos da una ventaja sobre posibles competidores.

<sup>49</sup> Fred R. David. Strategic Management – Concepts and Cases, Prentice Hall, South Carolina, US, 2011.

<sup>50</sup> Apuntes y trabajos personales de Estrategias en un Ambiente Global, Profesor James Tischler, Master in Business Administration, REGIS University, curso en línea, bimestre Agosto-October 2011.

A forma de asegurar que la propuesta es sustentable, se trabajará en desarrollar una fuerte diferenciación contra posibles competidores o servicios sustitutos (la diferenciación se logra compitiendo con importante valor agregado<sup>51</sup> o con bajos costos de entrega); como ya se describió anteriormente, el enfoque irá hacia un creciente valor agregado, ya que se cuidarán todos los detalles para lograr un servicio que actualmente no existe en el mercado.

#### **1.4.11 Factores Clave**

Se han identificado algunos factores clave que permitirán llevar a cabo el negocio con éxito. Algunos de estos factores clave son:

- Mantener la vanguardia en lo que respecta a tecnología, que garantice siempre la ágil, fácil y segura forma de acceder al portal para descargar los títulos y realizar las transacciones de manera oportuna.
- Mantener siempre vigentes y en buenos términos la relación comercial y contractual con las productoras cinematográficas y canales de televisión, que garantice a nuestros clientes el más variado, completo y actualizado catálogo de películas y series (tanto para compra, como para descarga).
- Re-inventar nuevas formas rápidas, cómodas y seguras para alquilar y pagar por nuestros servicios.

---

<sup>51</sup> Kramer, Mark; Porter, M.E. Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society, Harvard Business Review, US, 2011.

- Minimizar el riesgo de obsolescencia tecnológica, arrendando los equipos y servicios de almacenamiento en lugar de adquirirlos.
- Maximizar y aprovechar las oportunidades que representan las redes sociales y las nuevas tendencias en el uso de internet.

Es así que se concluye que la formulación de la estrategia<sup>52</sup> debe centrarse principalmente en permanecer siempre a la vanguardia tecnológica, garantizando a nuestros clientes siempre el mejor servicio, de tal forma que nuestro negocio sea viable y redituable en el corto, mediano y largo plazo.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Mintzberg, H. Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations, The Free Press, New York, 1989.

<sup>53</sup> Thompson, Jr. Crafting and Executing Strategy, McGraw - Hill, US, 2010.



#### **1.4.12 Modelo Osterwalder**

Este Canvas, o Modelo Osterwalder<sup>54</sup> es una herramienta basada en el desarrollo de una estrategia; permite visualizar la forma en la que un negocio crea, entrega y captura valor.

El modelo, realizado por el equipo de Osterwalder, pretende presentar un diagrama conformado por bloques de construcción que permitan visualizar las vías en las que la organización a diagnosticar pretenda designar como fuentes de rentabilidad.

De este Modelo se desprende la estrategia del proyecto, ya que contiene todos los elementos clave para maximizar el impacto de nuestra ventaja competitiva. A pesar de que ya se ha descrito anteriormente, este modelo nos permite reforzar los principales elementos: uso de la tecnología (conectividad diaria), facilidad de uso, precios atractivos, amplio catálogo, comodidad de pago, rapidez en entrega de productos, calidad, diseño del portal y tanto recomendaciones como comentarios de otros compradores que permitirán maximizar la experiencia de compra.

---

<sup>54</sup> Osterwalder, Alexander; Yves, Pigneur. Business Model Generation, US, 2009.

Figura 6 – Modelo Osterwalder

<b>KP (Key Partnerships)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Empresas de servidores virtuales para almacenamiento</li><li>- Distribuidores</li><li>- Mensajería</li><li>- Redes sociales</li><li>- Servicio telefónico celular e internet</li><li>- Proveedores de software y hardware</li><li>- Sistema de pago</li></ul>	<b>KA (Key Activities)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Diseño y mantenimiento de nuestra pág. Web</li><li>- Soporte las 24 hrs</li><li>- Videos didácticos de capacitación</li><li>- Benchmarking de competidores</li><li>- Actualización de nuestro catálogo</li></ul>	<b>VP (Value Propositions)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Compra de artículos en línea.</li><li>- Amplio catálogo de libros, películas, cds, dvds, artículos de belleza, ropa.</li><li>- Acceso a las descargas, a través de diferentes modalidades y con diferentes precios y promociones.</li><li>- Flexibilidad para bajar nuestros títulos al momento y en lugar que el usuario lo prefiera.</li><li>- Comodidad de pago.</li><li>- Rapidez para entregar nuestros productos.</li><li>- Calidad en todos nuestros productos.</li></ul>	<b>CR (Customer relationship)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Customer service via internet</li><li>- Call center 01 800</li><li>- Chat y Foro en línea</li><li>- Blog para comentarios y mejoras</li><li>- Redes Sociales (Facebook y Twitter)</li></ul>	<b>CS (Customer Segments)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Estudiantes</li><li>- Baby boomers (debido a su poder adquisitivo)</li><li>- Usuarios de redes sociales</li><li>- Early adapters (debido a su disposición de probar cosas nuevas)</li><li>- Cualquier persona con un Smartphone / acceso a internet.</li></ul>
<b>KR (Key Resources)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Marca Linka.com</li><li>- Catálogo de productos</li><li>- Servidores virtuales</li><li>- Software que responde automáticamente.</li><li>- Personal, programadores, etc.</li><li>- El consejo de Admón.</li><li>- Equipo de computo</li></ul>			<b>CH (Customer Channels)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Internet</li><li>- Publicidad en Redes Sociales (Facebook y Twitter)</li><li>- Publicidad en Revistas</li><li>- Suplemento de entretenimiento (Ocio y/o primera fila)</li></ul>	
<b>C\$ (Cost Structure)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Inversión en servidores y equipo de computo</li><li>- Pago a programadores y mantenimiento (personal)</li><li>- Pago de licencias y derechos de autor (en el caso de algunos libros o películas descargables)</li><li>- Gastos de publicidad</li></ul>			<b>R\$ (Revenue Streams)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Pago vía Internet (Paypal)</li><li>- Publicidad en la página web</li></ul>	

Fuente: Osterwalder, Alexander; Yves, Pigneur. Business Model Generation, US, 2009.

## **CAPÍTULO II**

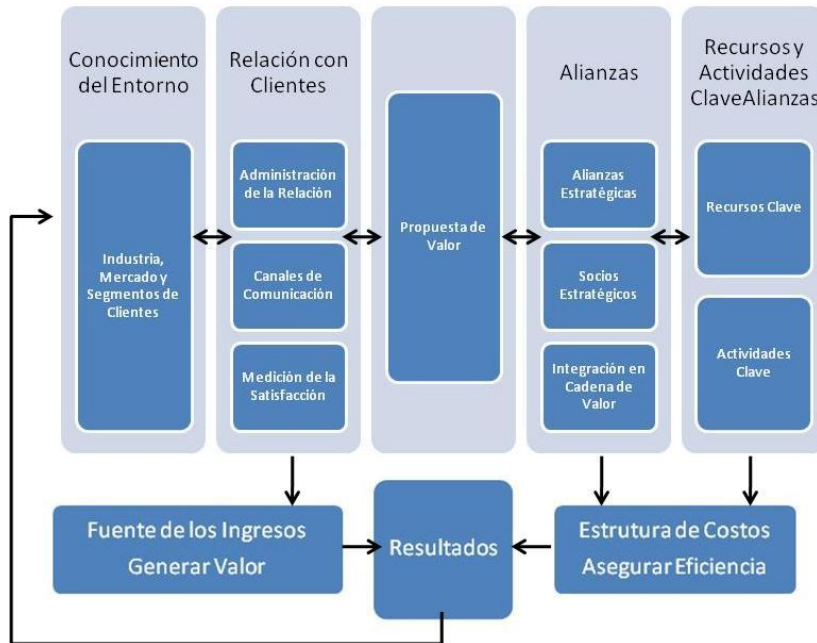
### **Plan de Negocios**

## **2.1 Objetivo del Plan de Negocios**

Hasta el momento ya se ha expuesto por qué la propuesta atraerá a los clientes, lo que marca la diferencia frente a la competencia (principalmente Mercado Libre), cómo es que la tecnología juega un rol de vital importancia que favorece y principalmente, cómo es que el presente proyecto se desarrollará en el futuro: transformando la mentalidad de que comprar en línea es complicado e inseguro.

Un ejemplo de cómo esta mentalidad está cambiando en nuestro país (y en específico, en nuestra ciudad), es la dinámica de Cinépolis: poco a poco la gente ha ido aprendiendo que comprar sus boletos para ir al cine desde la comodidad de su hogar o incluso desde su celular resulta más cómodo y práctico. Un profundo conocimiento del entorno es básico para lograr una estructura eficiente en el Modelo que se proponga; la Figura 7 muestra un esquema de la interrelación de los principales factores.

Figura 7 – Factores y Recursos



Fuente: Apuntes Prof. Garrido. Visión Estratégica. 4to semestre, 2010.

### 2.1.2 Metodología

La Metodología que se utilizó fue el Método de la Encuesta.

En la elaboración del cuestionario correcto se consideró que la presente propuesta engloba una oferta tanto de productos como de servicio (el proceso de compra por medio de nuestra página y la satisfacción de los clientes).

Considerando el área de Zapopan como área potencial de estudio, se estimó una muestra de 90 encuestas (los cálculos se muestran en los anexos).<sup>1</sup>

Además de conocer y entender la motivación detrás de los hábitos de compras de clientes potenciales, se pretende conocer qué es lo que buscan: menos estrés, ahorrar dinero, más seguridad o simplicidad.

#### Encuesta:

El propósito principal de esta encuesta fue recabar información necesaria sobre el “Customer segment” (segmento al que se dirige el presente estudio).

1. ¿En dónde siente usted que está el mayor problema o la mayor oportunidad para un negocio como el mío, de manera que pueda realmente servirlo bien?
2. ¿Qué utiliza o compra en la actualidad? ¿Cómo soluciona eso su problema o satisface sus necesidades?
3. ¿Cuáles son las ventajas?
4. ¿Cómo podría mejorarse?
5. ¿Con qué frecuencia realiza compras en línea?
6. ¿Qué tipo de productos consume por este medio?
7. ¿Qué ventajas tiene comprar en línea?
8. ¿Considera que realizar pagos en línea es seguro?

---

<sup>1</sup> Levine, M. Estadística para Administración, Pearson, México, 2006.

9. ¿Cómo evaluaría su experiencia de comprar en línea?
10. ¿Qué tipo de problemas ha tenido?
11. Si estos problemas se solucionaran, ¿estaría dispuesto a comprar en línea?
12. ¿Qué tipo de productos?
13. ¿Con qué frecuencia?

Se consideró una muestra de 90 entrevistas (tomando un total de población de 1,243,538 habitantes en Zapopan) utilizando la fórmula: <sup>2</sup>

$$n = ( (k^2) * N * p * q ) / ( (e^2 * (N-1) ) + ( (k^2) * p * q ) )$$

Los resultados obtenidos indicaron que un 66% de nuestra muestra valora la comodidad y servicio al cliente en su experiencia de compra y un 30% valora la calidad en su producto.

30% de las encuestas indican que sí se han realizado compras en internet (Mercado Libre, Amazon y Mix Up principalmente).

50% de las encuestas indican que si se garantizara la seguridad en sus pagos estarían dispuestos a realizar sus compras en línea.

---

<sup>2</sup> Apuntes y trabajos personales de Estadística Aplicada, Profesor Sergio Mañón, Maestría en Administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre Agosto-Diciembre 2010.

40% de los entrevistados indicaron su regreso a realizar compras en un portal, dependiendo en gran parte, de la facilidad de pago y la rapidez en su entrega.

## **2.2 Plan de Mercadotecnia**

Advertising: Publicidad dentro de Google – dependiendo de las palabras que el usuario teclee en el buscador, se disparan una serie de anuncios desplegados en la misma página de Google (“keyword advertising”).

También es posible lograr que la página aparezca como opción en Google; se necesita que revisen el sitio: toma varios días (o meses) dependiendo de: “inbound links” (the more the high quality incoming links you have, the quicker Google index your site).

Esta opción es buena ya que llega a más del 86% de los usuarios de Internet WW (“target audience” asegurado – AdWords).

Una opción adicional es enviar el URL (no se tiene un estimado de cuánto tarda la página en aparecer en el buscador una vez que se ha enviado).

Actualmente se está evaluando la posibilidad de anunciar el proyecto en Facebook; según un artículo de la revista Fortune<sup>3</sup>, los esfuerzos de mercadotecnia realizados por este medio no siempre surten el efecto deseado. Es innegable que esta

---

<sup>3</sup> Roane, Kit. Facebook, Where Marketing Efforts go to die. Consultado el 7 de Enero de 2012 desde <http://tech.fortune.cnn.com/2011/04/06/facebook-where-marketing-efforts-go-to-die/>



red social es la más importante actualmente, sin embargo, en algunas ocasiones los usuarios no recurren a esta red para consultar información sobre empresas, sino que recurren a la página oficial – en este año esta tendencia ha ido evolucionando: varias empresas actualizan primero la información en Facebook (incluso antes que su página oficial).

El mercado meta consiste en personas ubicadas dentro de la República Mexicana, la edad puede ser variable (el driver es más bien, personas que hacen uso de la tecnología en su vida diaria, tanto hombres como mujeres).

Inicialmente, se dirigirán los esfuerzos hacia personas que busquen comodidad (comprar en línea en vez de ir físicamente a la tienda).

La oferta de productos irá enfocada a libros, revistas, CDs y DVDs, así como artículos electrónicos y algunos productos de consumo personal (como maquillaje y accesorios). Eventualmente iremos expandiendo nuestro catálogo de productos.

Esto ayudará al desarrollo del ciclo de vida de los clientes: a medida que vayan conociendo el proyecto, se elevará su confianza y mientras se convierten en clientes más antiguos, incrementará tanto el volumen de sus compras como la frecuencia, convirtiéndose en los clientes más rentables (mercado meta).

Con el fin de conocer mejor a el mercado meta, se realizará una segunda ronda de entrevistas. Se pretende entender sus necesidades, deseos, emociones y percepciones.

Se sabe que tener bien identificados estos cuatro elementos es una pieza fundamental para terminar de definir el plan de marketing:<sup>4</sup>

Las ventas y el marketing no sólo son una batalla entre empresas, productos y otros servicios, sino que son una batalla entre percepciones. No hay un producto o servicio verdaderamente correcto o incorrecto, sino que los clientes tienen percepciones diferentes acerca del valor de ciertos productos. <sup>5</sup>

Una vez identificadas estas percepciones, se alinearán los planes de publicidad y marketing a lo que nuestros clientes buscan.

Borrador para identificar las percepciones de nuestro mercado meta:

El propósito principal de esta encuesta fue recabar información necesaria sobre la variable “value proposition” (propuestas de valor).

---

<sup>4</sup> Kotler, Philip (2004). Los 10 Pecados Capitales del Marketing: Indicios y Solucione. Ediciones Gestión.

<sup>5</sup> Balanko, Greg (2008). Como preparar un Plan de Negocios Exitoso. México, D.F. Mc-Graw Hill.

1. ¿Cómo definiría una excelente experiencia de compra?
2. ¿Qué elemento valora más?: Precio, surtido de productos, calidad de productos, rapidez en la entrega, facilidad de pago, navegación en la página, seguridad de la plataforma de pago.
3. ¿Con qué frecuencia realiza compras en línea?
4. ¿En qué página de internet?
5. ¿Qué percepciones tiene de esta página?
6. ¿Qué tipo de productos ha adquirido?
7. ¿Hay algún producto que no ha logrado encontrar a la venta en línea?
8. ¿Cuál es el monto aproximado de cada transacción en línea que realiza?
9. Si actualmente no realiza ninguna compra en línea, ¿a qué se debe esto?

### **2.2.1 Análisis de Mezcla de Mercadotecnia**

La Mezcla de Mercadotecnia consta de tres elementos:<sup>6</sup>

Mezcla de Productos (libros, DVDs, descargas virtuales tanto de libros, como de películas y música) + Estrategia de Marketing (Redes sociales y recomendaciones) + Estrategia de ventas (Atención al cliente y seguimiento de los pedidos – recepción de los artículos).

Un factor que impulsa esta mezcla es la tecnología:<sup>7</sup> la tendencia hacia “la nube” va de la mano con la propuesta por lo que tanto la mezcla de productos como la

---

<sup>6</sup> Kotler, Philip (2004). Los 10 Pecados Capitales del Marketing: Indicios y Soluciones. Ediciones Gestión.

<sup>7</sup> Drucker, Peter. Consultado el 29 de Julio de 2012 desde <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/biografia-de-peter-drucker.htm>

estrategia de Marketing y Ventas se verán beneficiadas por esta tendencia que va a la alza.

El slogan con el que contamos actualmente es el siguiente: Linka, todo lo que buscas a un solo click. (Anexo 34).

### **2.3 Plan de Ventas**

No se requiere de una fuerza de ventas ya que las ventas (transacciones) se realizarán en línea, precisamente por esto, se dedicará un buen porcentaje de los recursos a la cuestión de IT: plataforma, servidores y disponibilidad de atención al cliente ya sea por medio de un chat, por correo o por teléfono.

El pronóstico de Ventas se muestra en el Plan Financiero. En esta área también se presentarán los supuestos considerados para el cálculo de la demanda.

### **2.4 Plan de Operaciones y Servicio**

En esta área se revisará el plan como empresa que ofrece un “servicio” (no solamente productos).

El principal proceso dentro de la sección de Operaciones es la Logística. Físicamente no se contará con una bodega (o ubicación) en donde se tenga un inventario físico, sino que la distribución de los productos dependerá del proveedor de cada producto y los acuerdos con las paqueterías.

Para Linka, la clave del éxito es la Atención al Cliente (se busca mantener a los clientes y que nos recomienden, por lo que este elemento es una pieza clave dentro de la estrategia de servicio).

La tecnología jugará un rol importante: dentro de la página, cada cliente podrá calificar el producto y dejar sus comentarios (visibles a todo aquél que visite la página). De este modo, la página representa una ventaja sobre realizar la compra de manera física: al ir, por ejemplo, a una librería, una persona no tiene forma de conocer la opinión de otras personas sobre el producto en cuestión. La página también le mostrará a los clientes potenciales una lista de sugerencias (basada en artículos que han comprado las personas que han realizado compras similares).

Como ya hemos mencionado, el Servicio al Cliente es un área que no se puede descuidar, por lo que más adelante se explicará cómo se estructurará este departamento dentro del organigrama de la empresa. Se contará con un departamento de servicio al cliente (telefónico, vía e-mail y chat) que estará disponible las 24 horas.

El consultor Doug Lipp imparte conferencias sobre la importancia del Servicio al Cliente.<sup>8</sup> Hemos tomado algunos elementos de su escrito "Even Monkeys Fall From Trees" (Doug Lipp, 2010).

---

<sup>8</sup> Lipp, Doug (2010). Even Monkeys Fall From Trees. Guadalajara, Jalisco. Plus Consultores.

Es de vital importancia capacitar al personal de cualquier empresa que cuenta con servicio al cliente en las Habilidades Interpersonales (con respecto al servicio):

Habilidades Interpersonales = Escuchar activa y empáticamente + Sinceridad + Disculpas cuando estés equivocado (o el cliente está convencido de que lo estás).

Un ejemplo sencillo puede ser cuando un cliente está intentando hablar con una persona de soporte y tiene que cruzar un laberinto automatizado antes de hablar con una persona de verdad. (Para estas alturas, el cliente puede ya estar impaciente o molesto).

El consultor Doug Lipp<sup>9</sup> narra su experiencia al trabajar en Disneylandia (Doug Lipp, 2010):

*Tienes que ver a Disneyland como un ambiente finamente ajustado para la satisfacción completa de los huéspedes. Piensa en todas las áreas del parque que el huésped ve y disfruta como un “escenario” y recuerda que cuando “salgas a escenario”, tienes que “actuar tu papel” de una manera apropiada. Es por eso que a las personas que trabajan en Disneyland les llamamos “Miembros del Elenco” y no “colaboradores”. Nuestros huéspedes vienen a Disneyland para escapar de las preocupaciones y adversidades del mundo exterior, y depende de ustedes, Miembros del Elenco, que estos sueños se hagan realidad.*

---

<sup>9</sup> Lipp, Doug (2010). Even Monkeys Fall From Trees. Guadalajara, Jalisco. Plus Consultores.

*Desafortunadamente, una palabra dura o lenguaje corporal inapropiado por parte de un Miembro del Elenco puede hacer que el trabajo de todo el equipo se venga abajo. Por ejemplo, digamos que una familia llega a Disneyland y pasa el día entero disfrutando de las atracciones, la comida y el ambiente. Se van después del espectáculo de fuegos artificiales sintiéndose totalmente felices. Pero al salir del estacionamiento el conductor no sabe qué salida tomar para llegar a la autopista y le pide direcciones a un Miembro del Elenco. Claro, el Miembro del Elenco puede sentirse presionado tratando de controlar a los miles de carros que van de salida. Pero si de respuesta casi le ladra: “Mire, solo siga manejando, podrá leer los señalamientos en cuanto salga a la calle”, y bruscamente agita su mano para que sigan, lo más probable es que el conductor se sienta enojado e ignorado. Y como resultado, en una fracción de segundo, el Miembro del Elenco podría haber deshecho la impresión que las diez horas anteriores de alegría dejaron en la familia. Y ahí, en se instante, las memorias de todos los Miembros del Elenco amables, la limpieza y el destello y belleza de Disneyland podrían ser reemplazadas con una memoria final de enojo y disgusto.<sup>10</sup>*

La fórmula que proporciona Doug Lipp como fórmula para el éxito en una empresa es la siguiente:<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Lipp, Doug (2010). Even Monkeys Fall From Trees. Guadalajara, Jalisco. Plus Consultores.

<sup>11</sup> IBID

Producto excelente + Equilibrio entre Arte y Ciencia = La alegría de la atención y la satisfacción del cliente.

Los elementos que integran al "Arte" son: emoción, actitudes, intuición, corazón, calidad de interacción.

Los elementos que integran a la "Ciencia" son: conocimientos técnicos, habilidades, conclusiones de las investigaciones, cantidades suficientes del producto, conocimiento de los sistemas y las políticas.

Por otro lado:

Producto excelente + Desequilibrio entre Arte y Ciencia = El dolor del abandono y la insatisfacción del cliente

Producto pobre o insatisfactorio +/- Desequilibrio entre Arte y Ciencia = El dolor del abandono y la insatisfacción del cliente

Adicionalmente nos proporciona siete principios que debe tener una empresa para ser exitosa al proveer servicio:<sup>12</sup>

- Ser empático y centrado en los demás, para que así puedas ponerte en los zapatos de otra persona.

---

<sup>12</sup> Lipp, Doug (2010). Even Monkeys Fall From Trees. Guadalajara, Jalisco. Plus Consultores.



- Ser orientado a la mejora, para que así te esfuerces por mejorar de forma continua, y no quieras “cantar victoria”.
- Ser determinado a complacer, para que así quieras complacer al cliente y puedas hacer lo inesperado para lograr la satisfacción del cliente.
- Ten una actitud positiva, mientras sonríes y mantienes una perspectiva optimista.
- Ten curiosidad y amor por el aprendizaje, para que así pienses “lo averiguaré” en vez de “no sé”.
- Ten la habilidad de anticipar y tomar la iniciativa, para que así puedas anticipar las preguntas que un cliente pueda tener, y te prepares para contestarlas.
- Crea un ambiente de interés en el equipo para que así puedas apoyar al cliente interno de manera continua.

#### Consideraciones adicionales:

Según Doug Lipp, en su libro “Even Monkeys Fall from Trees” (Doug Lipp, 2010), al atender a un cliente enojado, la empatía ayudará a pensar sobre lo que el cliente pudo haber experimentado que provocó su enojo. Aunque el enojo puede ser debido a una mala experiencia con el producto o servicio de la compañía – un tipo de queja común – puede que el enojo haya sido causado por otra razón. El enojo externo es más bien un síntoma de otros pensamientos, sentimientos y experiencias. Por ejemplo, antes de entrar a tu tienda, estación, oficina o antes de contactarte por teléfono, puede que el cliente haya experimentado cualquiera de las siguientes cosas:

Vuelo retrasado, una multa, hijos enfermos, una discusión, demasiados pendientes, un pésimo clima, un día agotador, se perdió, no pudo dormir, se le olvidó su dinero, una reservación perdida, una larga espera, es uno de esos días, equipaje o correo perdido, o... cualquier otra razón.

Cual sea que haya sido la causa, al contactarnos, el cliente llega con un estado de ánimo no bueno. Y para colmo, ha tenido una mala experiencia con el producto o servicio. En estas situaciones, los proveedores egocéntricos se ponen a la defensiva cuando un cliente enojado los afronta. Eso es porque suponen que el ataque es personal.

En comparación, un empleado empático y centrado en los demás puede ver que no es así. Este proveedor se siente cómodo al dejar que los clientes descarguen sus emociones.

Una vez que el cliente se calma y se establece la comunicación, el empleado empático puede trabajar con el cliente para solucionar la situación.

El ser empático u orientado a los demás te puede ayudar a responder a preguntas estúpidas o ridículas. Podemos ver la pregunta de una manera diferente. Siendo un proveedor egocéntrico, puede que consideremos que la pregunta es estúpida o que cualquiera pensaría que es así. Eso es porque nosotros pensamos eso. Desde el punto de vista del cliente, la pregunta puede ser completamente válida.

Doug nos deja un ejemplo más que nos ayuda a entender este concepto:

*Esto pasaba todos los días cuando yo trabajaba en Disneyland. Lo más probable es que todavía siga pasando. Durante la concurrida temporada de verano, el desfile marcharía por Main Street a las 3:00 de la tarde. Los folletos que se entregaban en la taquilla hablaban sobre este evento. Se transmitía un mensaje pregrabado desde las bocinas del parque como un recordatorio del evento. Y aún así, alrededor de las 2:30 de cada día, los clientes en todo el parque se acercaban a los colaboradores de las tiendas o de las atracciones. La pregunta más común era bastante simple: “¿A qué hora empieza el desfile de las tres en punto?”*

*Bueno, tal vez no te sorprendería saber que los colaboradores usualmente pensaban que la pregunta era necia. Todo el día les hacían tantas preguntas. Su trabajo muchas veces era físicamente agotador, como los barrenderos que tenían que recoger la basura tirada por los huéspedes en un día caluroso en el que la temperatura llegaba a los 37 grados Celsius. El alto nivel de smog en el aire hacía que los ojos les ardieran mientras que más de 70,000 personas merodeaban tirando basura por todas partes, sin embargo los colaboradores de Disney eran entrenados para que tuvieran una respuesta centrada en los clientes, al mantener su compostura y responderle a cada huésped como si esa fuera la primera vez que hubieran escuchado esa pregunta. Se les entrenaba para que sonrieran y respondieran con calma algo como: “El desfile empezará en unos 20*

*minutos, a las tres en punto, y les sugeriría que escogieran un lugar en cuanto puedan, así tendrán una buena vista”.*

*Esta respuesta centrada era un éxito. Los clientes se sentían contentos. Disfrutaban su estadía en Disney. La mayoría ni se daba cuenta de que su pregunta sonaba tonta. Probablemente les parecía razonable. Un desfile programado puede retrasarse. El horario impreso podría estar equivocado. Aún si la pregunta era tonta, los colaboradores de Disney eran entrenados para que dieran esta respuesta empática. De esta manera tratarían a los clientes como querían ser tratados. Así que respondían a la pregunta de la manera más amable, a pesar de su propia opinión. Se les entrenaba para que vieran la pregunta desde el punto de vista del cliente.<sup>13</sup>*

Sin importar el giro del negocio, siempre nos toparemos con este tipo de preguntas. Muchas veces serán sobre cosas obvias para nosotros, pero no necesariamente obvias para nuestros clientes. Por ejemplo, pensemos en el empleado en el delicatessen a quien frecuentemente le preguntan: “¿Qué tipo de sándwiches tienen?”. Una pregunta razonable, excepto por el hecho de que hay un menú con letras grandes en la pared detrás del empleado. Piensa en el empleado nuevo que interrumpe tu concentración para preguntarte “¿En dónde está el baño?”, siendo que está parado al lado de la puerta.

---

<sup>13</sup> Lipp, Doug (2010). Even Monkeys Fall From Trees. Guadalajara, Jalisco. Plus Consultores.

Cada vez que hagan una pregunta “estúpida”, considera el hecho de que tal vez no sea tonta para la persona que la hace. Por ejemplo, puede que el cliente que pregunta sobre los sándwiches al empleado del delicatessen no tenga puestos sus lentes, así que no puede leer el menú. Tal vez el cliente tiene prisa y no se ha dado cuenta del menú en la pared. Ese nuevo empleado tal vez quiere asegurarse de que la puerta con el letrero que dice “Baño” es el baño de colaboradores (o empeladas) y quiere confirmarlo para evitar una situación vergonzosa. Muchas veces, estas preguntas aparentemente estúpidas vienen de personas que simplemente no están poniendo atención. Aun así, las buenas relaciones entre cliente y empleado exigen que pasemos por alto esta falta de consciencia de todas maneras.

Un último elemento a considerar son los clientes enojados; es fundamental entrenar a nuestro personal para estas ocasiones. Cualquiera que sea el caso, no se debe tomar su enojo o comentarios hostiles como algo personal. Si dejamos que sus comentarios nos afecten, nuestra capacidad para proveer servicio también se verá afectada. Probablemente responderemos con enojo o con hostilidad y el conflicto se intensificará.

La clave para lidiar exitosamente con el cliente enojado es responder con empatía y comprensión. Mientras que las estrategias específicas diferirán dependiendo del problema y la personalidad, cultura y las necesidades y deseos personales del cliente, el

primer paso es ponerse en los zapatos del cliente y evaluar la situación desde su perspectiva.

## **2.5 Plan Financiero**

La Inversión Inicial estimada incluye soporte de la Página Web, IT, servidor.<sup>14</sup> Formulación y formatos fueron tomados de “Finanzas Corporativas: Un Enfoque Latinoamericano”<sup>15</sup>, “Contabilidad Financiera”<sup>16</sup>, “Accounting for Tastes”<sup>17</sup>, “Principios de Finanzas Corporativas”<sup>18</sup>, “Planificación”<sup>19</sup>, “Contabilidad Financiera”<sup>20</sup> y “Ensayos y Ejercicios para un Curso de Finanzas”<sup>21</sup>. Esta inversión inicial es la base sobre la cual se calculan los intereses considerados para el Estado de Resultados que se muestra tanto en la Tabla 1 como en la Tabla 2.

---

<sup>14</sup> Roca, F. Finanzas Para Emprendedores, Kindle Publishing, 2011.

<sup>15</sup> Dumraf, G. Finanzas Corporativas: Un Enfoque Latinoamericano, Alfaomega, México, 2010.

<sup>16</sup> Alcarría, Jaime. Contabilidad Financiera I, Universitat Jaume, 2011.

<sup>17</sup> Becker, Gary S. Accounting for Tastes. Cambridge: Harvard University, US, 1996.

<sup>18</sup> Brealey, R; MYERS, S. Principios de Finanzas Corporativas, McGraw - Hill, Venezuela, 1992.

<sup>19</sup> Friedman, J. Planificación, MAP, España, 2007.

<sup>20</sup> García, Antonio. Contabilidad Financiera, PCG, 2008.

<sup>21</sup> Rodríguez Beltrán, Rubén. Ensayos y Ejercicios para un Curso de Finanzas, Editorial y Servicios Creativos, México, 2010.

La proyección de nuestro estado de resultados, parte del supuesto de que durante el primer año, tendremos alrededor de 30 ventas al día, cada una de \$300 pesos aproximadamente. En la tabla 1 se muestra la estacionalidad que estamos esperando en ciertos meses. Para las proyecciones de los años siguientes (Tabla 2) se asumen tanto mayor volumen de ventas al día como mayor gasto por parte de los clientes. Esta tendencia nos permite recuperar casi de modo inmediato nuestra inversión inicial.

Al no contar con inventarios, podremos contar con un flujo de efectivo operativo positivo desde que iniciamos operaciones. En cuanto a rentabilidad, el ROI es de 14.5%, lo cual representa la capacidad de la empresa para generar valor. Así mismo, nuestro punto de equilibrio en unidades equivale a 1,192, lo cual refuerza la viabilidad de la propuesta: Si el producto puede ser vendido en mayores cantidades de las que arroja el punto de equilibrio tendremos entonces que la empresa percibirá beneficios. Si por el contrario, se encuentra por debajo del punto de equilibrio, tendrá pérdidas.<sup>22</sup>

Para elaborar el Estado de Resultados se consideraron 30 ventas diarias de un promedio de 300 pesos cada una (para el primer año), obteniendo un total de un millón y medio de pesos. Los costos de ventas constituyen un 30%, mientras que los gastos fijos (de administración y venta) representan sólo un 14%. La utilidad resultante (del ejercicio) se proyectó en 57% el primer año.

---

<sup>22</sup> Pascale, R. Decisiones Financieras, Macchi, Argentina, 1993.

Al considerar los flujos de efectivo (incluyendo la inversión inicial) en un periodo de tiempo de 5 años, se obtuvo un Valor Presente Neto positivo (esto significa que el rendimiento obtenido es mayor que el interés mínimo atractivo); lo cual indica que el proyecto crea valor.

En cuanto al cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR), se considera que el proyecto cuenta fundamentos suficientes para ser aceptado – es decir, al ser la TIR un indicador de rentabilidad, es uno de los criterios para decidir la aceptación o rechazo de un proyecto. La tasa calculada se encuentra en 9% (mientras más alta sea la tasa, antes se regresa la cantidad invertida). En este caso supera la tasa de corte, por lo que si la aceptación del proyecto dependiera de la TIR, sería un proyecto aceptado.



Tabla 1 - ESTADO DE RESULTADOS (Primer año, por mes):

Estado de Resultados														
Por el periodo terminado del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014														
Miles de Pesos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Totales	
<b>Ventas Netas Totales</b>	250	280	250	252	290	250	285	285	250	258	290	300	3,240	
Costos Variables (Costo de Ventas)	75	84	75	75.6	87	75	85.5	85.5	75	77.4	87	90	972	
<i>Utilidad Marginal (UM)</i>	175	196	175	176.4	203	175	199.5	199.5	175	180.6	203	210	2,268	
Costos Fijos (Gastos Admon y Vta)	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	200	
Depreciación del Ejercicio													0	
Total Costos de Operación	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	200	
<i>Utilidad de Operación (UO o UAI)</i>	158	179	158	160	186	158	183	183	158	164	186	193	2,068	
Costos Financieros	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	
<i>Utilidad antes de Impuestos (UAI)</i>	157	178	157	159	185	157	182	182	157	163	185	192	2,056	
Impuestos Pagados	16	18	16	16	19	16	18	18	16	16	19	19	206	
<i>Utilidad Neta (UN)</i>	142	161	142	143	167	142	164	164	142	147	167	173	1,850	
Dividendos Pagados														
<b>Utilidad del Ejercicio (UE)</b>	<b>142</b>	<b>161</b>	<b>142</b>	<b>143</b>	<b>167</b>	<b>142</b>	<b>164</b>	<b>164</b>	<b>142</b>	<b>147</b>	<b>167</b>	<b>173</b>	<b>1,850</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2 - ESTADO DE RESULTADOS (proyección a 5 años):

Estado de Resultados					
Miles de Pesos					
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Ventas Netas Totales</b>	3,240	3,564	4,099	4,918	5,902
Costos Variables (Costo de Ventas)	972	1,069	1,230	1,475	1,771
<i>Utilidad Marginal (UM)</i>	2,268	2,495	2,869	3,443	4,131
Costos Fijos (Gastos Admon y Vta)	200	220	253	304	364
Depreciación del Ejercicio	-	-	-	-	-
Total Costos de Operación	200	220	253	304	364
<i>Utilidad de Operación (UO o UAI)</i>	2,068	2,275	2,616	3,139	3,767
Costos Financieros (Intereses y Gastos)	12	12	-	-	-
<i>Utilidad antes de Impuestos (UAI)</i>	2,056	2,263	2,616	3,139	3,767
Impuestos Pagados	206	226	262	314	377
<i>Utilidad Neta (UN)</i>	1,850	2,037	2,354	2,825	3,390
Dividendos Pagados					
<b>Utilidad del Ejercicio (UE)</b>	<b>1,850</b>	<b>2,037</b>	<b>2,354</b>	<b>2,825</b>	<b>3,390</b>

Fuente: Elaboración propia.

Hay solamente cuatro maneras de incrementar las utilidades de un negocio:<sup>23</sup>

- Incrementar el número de clientes a los que se atiende.
- Incrementar el tamaño de cada transacción vendiendo más.
- Incrementar la frecuencia de las transacciones por cliente.
- Incrementar precios.

<sup>23</sup> Baldock, Robert. 5 Futures, en Management Review, vol. 88, núm. 9, Octubre 1999, pp.52-55, obtenido el 30 de Marzo del 2011, desde la base de datos MasterFILE Premier.

Se propone dirigir los esfuerzos hacia las primeras 3 opciones; como ya se ha mencionado anteriormente, las recomendaciones y presencia en las redes sociales incrementará el número de clientes; una vez teniendo una base fija de clientes se trabajará con la información acerca de cada uno de ellos, y una vez conociendo sus preferencias, se podrá incrementar tanto el tamaño de cada transacción como la frecuencia de sus compras.

Una forma de ilustrar estos principios es el siguiente ejemplo:

Supongamos que estamos operando un restaurant y queremos incrementar el total de ingresos que tenemos.

Incrementar el número de clientes significa que queremos incrementar la clientela en el establecimiento. (Más clientes = más cuentas; asumiendo que el monto total por cuenta permanece igual, tendremos más ingresos).

Incrementando el monto de cada transacción implica que queremos lograr que cada cliente compre más. Para lograr esto hay que diseñar una estrategia que nos permita ofrecer productos relacionados; siguiendo con el ejemplo del restaurant: si un cliente pide una entrada, a continuación se le deben de ofrecer bebidas, complementos, plato fuerte y postre para incrementar el total de su cuenta.

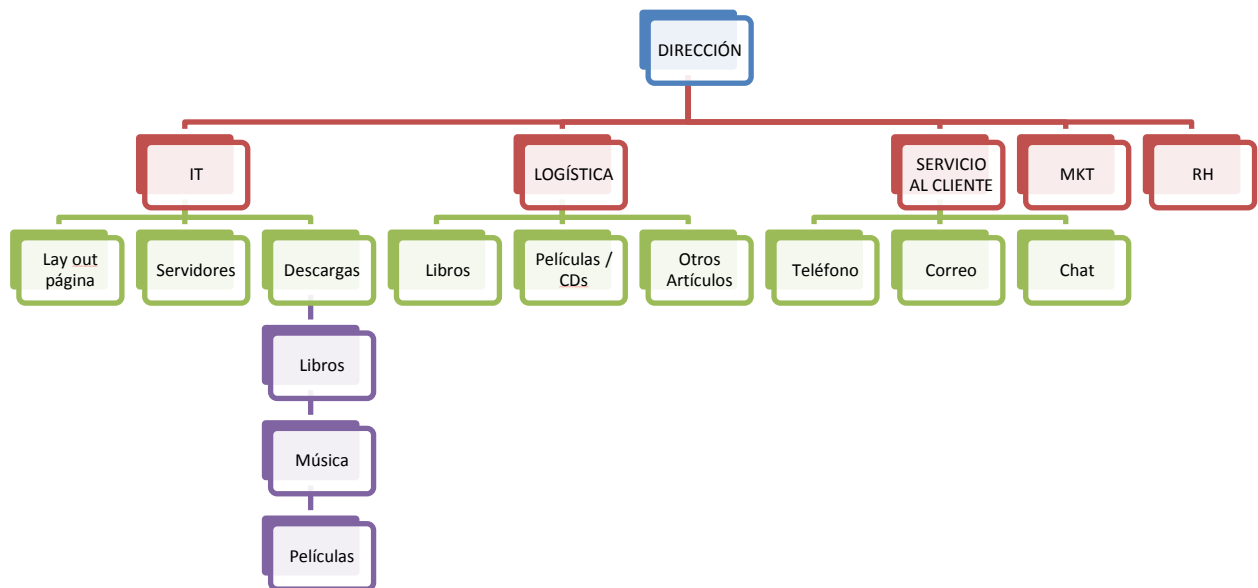
Incrementar la frecuencia de cada transacción significa persuadir a los clientes a consumir más seguido. Si el cliente promedio nos visita una vez al mes, persuadirlo a que nos visite una vez por semana incrementará nuestros ingresos. (Asumiendo que el promedio por transacción permanece constante).

Incrementar precios significa que se tendrán utilidades adicionales por cada compra que el cliente realice. (Asumiendo que el volumen, tamaño de transacción y frecuencia de compra permanecen constantes).

## 2.6 Plan de Organización

El organigrama propuesto, como se muestra en la Figura 8, comprende 5 áreas o departamentos siendo los más fuertes: IT, logística y servicio al cliente.

Figura 8 - Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Linka es una propuesta que ofrece una amplia gama de productos que se podrán adquirir desde cualquier dispositivo móvil mediante una página de internet estilo tienda para compras en línea. Se propusieron una serie de categorías para que el cliente pueda encontrar lo que está buscando; a diferencia de páginas existentes en México, ésta propuesta estará respaldada por nosotros mismos (no subastas), y a pesar de que algunos vendedores podrán poner sus artículos a la venta, el negocio principal será la entrega de los artículos elegidos directamente del fabricante / distribuidor (la tienda no tendrá un espacio físico, es solamente virtual), esto permitirá garantizar calidad y entrega a tiempo (cuando existen portales en los que un vendedor ofrece productos, si dicho vendedor no cumple con la calidad y/o tiempo de entrega, le da mala imagen a la página).

Adicionalmente se pretende proporcionar una experiencia mejor a la de comprar en tiendas de manera física; la página hará sugerencias de productos similares adquiridos por otros compradores y a la vez cada producto podrá ser evaluado o recomendado por cada comprador.

Según las encuestas realizadas, el factor más importante que define la experiencia de compra de nuestros usuarios es la facilidad de navegación (y apariencia) y tanto facilidad como seguridad en la forma de pago. El valor agregado de nuestra propuesta consiste en conjugar todo lo anterior: una creciente tendencia a la

conectividad diaria y en todo momento junto con una experiencia de compra distinta, fácil, rápida y segura.

El mercado al que se dirige la presente propuesta responde a la tendencia actual o “jet stream” hacia actividades “online”. La portabilidad móvil se está convirtiendo en un estilo de vida; y actualmente, en México aún no hay una página que permita replicar la experiencia “in-store”. Este nicho de mercado no busca un portal para subastar o vender artículos personales, sino que es un complemento en su estilo de vida.

El mercado meta consiste en personas ubicadas dentro de la República Mexicana, la edad puede ser variable (el determinante es más bien, personas que hacen uso de la tecnología en su vida diaria, tanto hombres como mujeres).

Inicialmente, se dirigirán los esfuerzos hacia personas que busquen comodidad (comprar en línea en vez de ir físicamente a la tienda).

La oferta de productos irá enfocada a libros, revistas, CDs y DVDs, así como artículos electrónicos y algunos productos de consumo personal (como maquillaje y accesorios). Eventualmente iremos expandiendo nuestro catálogo de productos.

Esto ayudará al desarrollo del ciclo de vida de los clientes: a medida que vayan conociendo el proyecto, se elevará su confianza y mientras se convierten en clientes más

antiguos, incrementará tanto el volumen de sus compras como la frecuencia, convirtiéndose en los clientes más rentables (mercado meta).

Actualmente existen todo tipo de ofertas a nuestro alrededor. Los consumidores tienen una extensa variedad de ofertas tanto de productos como de servicios que prometen satisfacer sus necesidades (ya sea existentes o creadas); es por esto que pretendemos tener un profundo conocimiento de nuestros clientes (las ventas en línea permiten conocer información personal de los compradores – género, edad, frecuencia de compra, monto, tipos de productos que compra y productos que ha estado viendo en nuestra página).

Aprovechando el auge de la tecnología y la conectividad en el día a día de nuestros clientes, ofreceremos soluciones rápidas, cómodas y seguras. Adicionalmente tendremos un especial cuidado al servicio al cliente, lo cual nos permitirá asegurar su regreso a nuestro portal.

Nuestros clientes disfrutarán un surtido más amplio que en la distribución tradicional, tendrán la certeza de que llegarán todos los productos del pedido y tendrán ofertas adicionales gracias a la relación directa con los fabricantes.

Sabremos exactamente qué es lo que nuestros clientes buscan: en parte, nuestra rentabilidad vendrá de aquí. El hecho de conocer el historial de búsqueda de nuestros clientes nos da una ventaja adicional con la que la mayoría de las tiendas no cuenta. Un



proyecto adicional es el siguiente: cuando el portal llegue a ser lo suficientemente rentable, los fabricantes pagarán una cuota por seguir ofreciendo sus productos en nuestra página (ya sea cuota fija – mensual o anual, o por transacción).

En cuanto a los principales indicadores financieros – se arrancará el proyecto con una inversión inicial de \$400k (se incluye la quinta parte de esta inversión en el CV a partir del año 1 proyectado), con esta inversión se cubrirán: Soporte de la página Web, IT, servidor y Paypal). La proyección de nuestro estado de resultados, parte del supuesto de que durante el primer año, tendremos alrededor de 30 ventas al día, cada una de \$300 pesos aproximadamente. Para las proyecciones de los años siguientes se asumen tanto mayor volumen de ventas al día como mayor gasto por parte de los clientes. Esta tendencia nos permite recuperar casi de modo inmediato nuestra inversión inicial.

Al no contar con inventarios, podremos contar con un flujo de efectivo operativo positivo desde que iniciamos operaciones. En cuanto a rentabilidad, el ROI es de 14.5%, lo cual representa la capacidad de la empresa para generar valor. Así mismo, nuestro punto de equilibrio en unidades equivale a 1,192, lo cual refuerza la viabilidad de la propuesta: Si el producto puede ser vendido en mayores cantidades de las que arroja el punto de equilibrio tendremos entonces que la empresa percibirá beneficios. Si por el contrario, se encuentra por debajo del punto de equilibrio, tendrá pérdidas.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Pascale, R. Decisiones Financieras, Macchi, Argentina, 1993.

Para elaborar el Estado de Resultados se consideraron 30 ventas diarias de un promedio de 300 pesos cada una (para el primer año), obteniendo un total de un millón y medio de pesos. Los costos de ventas constituyen un 30%, mientras que los gastos fijos (de administración y venta) representan sólo un 14%. La utilidad resultante (del ejercicio) se proyectó en 57% el primer año.

Al considerar los flujos de efectivo (incluyendo la inversión inicial) en un periodo de tiempo de 5 años, se obtuvo un Valor Presente Neto positivo (esto significa que el rendimiento obtenido es mayor que el interés mínimo atractivo); lo cual indica que el proyecto crea valor.

Una ventaja que tienen los proveedores al vender en nuestra página, es que ellos pueden decidir qué surtido ofrecer, o qué tipo de promociones quieren hacer (esto no lo pueden hacer en la distribución tradicional). Una forma de complementar su página web con la nuestra (o su perfil de Facebook con el nuestro), será re direccionar a los consumidores para hacer válidos sus cupones de descuento, por ejemplo.

La razón por la que hacemos tanto énfasis en redes sociales y tecnología, es porque son los factores clave que hemos identificado como herramientas decisivas para ser competitivos tanto actualmente como en el futuro.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Covey, Stephen. Consultado el 29 de Julio de 2012 desde <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/07/17/covey-un-hombre-altamente-efectivo>

Si intentamos imitar a otras compañías, de entrada ya nos llevan ventaja.<sup>3</sup> Lo que pretendemos hacer es iniciar a invertir en lo que mucha gente sigue ignorando: la tendencia hacia lo virtual. Para tener parte de los beneficios / utilidades que esta tendencia representará en el futuro, debemos construir nuestro potencial basándonos en esto.

Nuestros acercamientos hacia clientes potenciales (dos sesiones de entrevistas) han incluido tópicos relacionados a los elementos que ellos consideran de más valor, qué es por lo que están pagando, en qué situaciones pagarían más / menos. Gracias a los resultados obtenidos, podremos asegurarnos de que enfocaremos nuestros esfuerzos en áreas que realmente generan valor.<sup>4</sup>

Por ejemplo, Federal Express<sup>5</sup> ha creado un negocio en el que ofrece productos en forma de sistemas y consultoría a cualquier compañía que requiera de asesoría en sistemas complejos de logística. En este caso, FedEx no vende paquetería, sino un servicio.

---

<sup>3</sup> Van Horne, J. Administración Financiera, Prentice Hall, México, 1988.

<sup>4</sup> Covey, Stephen. Consultado el 29 de Julio de 2012 desde <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2012/07/17/covey-un-hombre-altamente-efectivo>

<sup>5</sup> Cortina, Adela. Por una Ética de Consumo, Taurus, 2002.

Para llegar a consolidarnos como una empresa exitosa en el futuro, debemos estar preparados para ello; debemos estar conscientes que estamos equipados para responder a las necesidades de nuestros clientes (necesidades cambiantes) en 5 o 10 años; debemos saber qué tipo de competencias necesitamos para lograr esto.<sup>6</sup> En nuestro caso, como ya lo hemos mencionado, se trata de tecnología, conectividad y comodidad.

Desarrollar las competencias de una compañía para triunfar en el futuro conlleva más que una buena planeación financiera; se necesita estar profundamente involucrados en tendencias del estilo de vida de los consumidores, la tecnología y demografía.<sup>7</sup>

Otro ejemplo de cómo una empresa puede sacar provecho de las tendencias es Amazon; no se detuvo en la venta de libros y CDs, sino que ahora es un competidor fuerte de Wal-Mart.<sup>8</sup>

De acuerdo al noticiero MsnBc, hace cinco años sólo la cuarta parte de los clientes de Wal – Mart; ahora la mitad de ellos lo hace (esto representa un gran problema para Wal-Mart).

---

<sup>6</sup> Hamel, Gary; Prahalad, C.K. Competing for the Future, Harvard Business School Press, US, 1996.

<sup>7</sup> Díaz, A; Cuéllar E. Administración Inteligente, MAP, España, 2007.

<sup>8</sup> Información obtenida el 12 de diciembre de 2011 desde:  
[http://bottomline.msnbc.msn.com/\\_news/2012/03/26/10871590-amazoncom-challenges-wal-mart-one-click-at-a-time](http://bottomline.msnbc.msn.com/_news/2012/03/26/10871590-amazoncom-challenges-wal-mart-one-click-at-a-time)

La clave del éxito para Amazon fue transformar la percepción de sus clientes: cambió sus hábitos de compra (de compradores en épocas navideñas a compradores de todos los días). Amazon ha logrado su cometido de cambiar compras ocasionales a compras habituales.

En sus inicios, Amazon ofrecía productos como libros y electrónicos. Ahora vende desde pañales hasta alimentos.<sup>9</sup>

Como nota adicional: al terminar la noticia, Nbc nos invita a discutir el tema en su página de Facebook (un ejemplo más del uso de redes sociales en el ámbito actual).

Volviendo al ejemplo de Amazon: esta empresa nos muestra la importancia de trabajar en áreas más allá de su área de "expertise" (libros y electrónicos).

En el libro "Competing for the Future",<sup>10</sup> se ilustran los tipos de compañías: empresas que intentan cautivar a los clientes con productos / servicios que los clientes no desean, empresas que escuchan a los clientes y ofrecen lo que los clientes buscan, y empresas que ofrecen productos / servicios antes de que los consumidores demanden este producto o servicio (ejemplo: Apple).

---

<sup>9</sup> HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. Competing for the Future, Harvard Business School Press, US, 1996.

<sup>10</sup> ÍDEM

Esta anticipación al mercado permite a una empresa desarrollar sus competencias y ofrecer un verdadero valor<sup>11</sup>, antes de que sus competidores si quiera lo piensen. El objetivo es anticiparse a los consumidores, no solamente responder a sus necesidades.

---

<sup>11</sup> Kramer, Mark; Porter, M.E. Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society, Harvard Business Review, US, 2011.

## Bibliografía

- ALCARRÍA, Jaime. Contabilidad Financiera I, Universitat Jaume, 2011.
- Apuntes y trabajos personales de Estadística Aplicada, Profesor Sergio Mañón, Maestría en Administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre Agosto-Diciembre 2010.
- Apuntes y trabajos personales de Estrategias en un Ambiente Global, Profesor James Tischler, Master in Business Administration, REGIS University, curso en línea, bimestre Agosto-Octubre 2011.
- Apuntes y trabajos personales de Implementación y Administración Estratégica, Profesor Tom Yagos, Master in Business Administration, REGIS University, curso en línea, bimestre Agosto - Septiembre 2011.
- Apuntes y trabajos personales de Modelos de Calidad y Productividad, Profesor Jaime Borrego, Maestría en Administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre Junio - Julio 2010.
- Apuntes y trabajos personales de Visión Estratégica, Profesor Garrido, Maestría en Administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre Agosto-Diciembre 2009.
- ATWATER, J. Brian. Facilitating Systemic Thinking in Business Classes, Decision Sciences Journal of Innovative Education, vol. 4, núm. 2, Julio 2006, pp.273-292, obtenido el 14 de Abril del 2011, desde la base de datos Business Source Complete de EBSCO HOST.

- BALANKO, Greg. Cómo Preparar un Plan de Negocios Exitoso, McGraw - Hill, 2008.
- BALANKO-DICKSON, Greg. Cómo preparar un plan de negocios exitoso, McGraw-Hill Interamericana, México, 2008.
- BALDOCK, Robert. 5 Futures, en Management Review, vol. 88, núm. 9, Octubre 1999, pp.52-55, obtenido el 30 de Marzo del 2011, desde la base de datos MasterFILE Premier.
- BARCELAY, M. El caso IPIA, Junta de Andalucía, España, 1991.
- BECKER, Gary S. Accounting for Tastes. Cambridge: Harvard University, US, 1996.
- BECKER, Gary S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis, JPE, 1962.
- BESLEY, S.; BRIGHAM, E.F. Fundamentos de Administración Financiera, McGraw - Hill, Venezuela, 1992.
- BHIDE, Amar. The Questions Every Entrepreneur Must Answer, Harvard Business Review, Noviembre-Diciembre, 1996, obtenido el 11 de Diciembre del 2011, desde la base de datos EBSCOhost.
- BREALEY, R; MYERS, S. Principios de Finanzas Corporativas, McGraw - Hill, Venezuela, 1992.
- BRIGHAM, E.F.; WESTON, J.F. Fundamentos de Administración Financiera. McGraw-Hill, México, 1993.
- BRUCE, Andy. Strategic Thinking, US, 2000.



- CARTER, P. Cultural Change: A Framework for Getting Started. Community College Journal of Research and Practice, US, 1990.
- COHEN, Avi J. The Laws of Returns Under Competitive Conditions, Economic Journal, 1926.
- CORTINA, Adela. Por una Ética de Consumo, Taurus, 2002.
- COVEY, S.R. Principle - Centered Leadership, Simon & Schuster, New York, 1990.
- DIAZ, A; CUÉLLAR E. Administración Inteligente, MAP, España, 2007.
- DRUCKER, Peter; FLAHERTY, John E. Shaping the Managerial Mind, US, 1999.
- DU BOIS, Paul Martin; MOORE, Lappe. Building Social Capital Without Looking Backward. National Civic Review, 1997.
- DUMRAF, G. Finanzas Corporativas: Un Enfoque Latinoamericano, Alfaomega, México, 2010.
- DURKHEIM, Emile. Las Reglas del Método Sociológico, Fondo de Cultura Económica, México, 1986.
- DURKHEIM, Emile. The rules of Sociological Method, The Free Press, NY, US, 1982.
- EVANS, James R. Administración y Control de la Calidad, Cengage Learning, México, 2008.
- FRED R. David. Strategic Management – Concepts and Cases, Prentice Hall, South Carolina, US, 2011.
- FRIEDMAN, J. Planificación, MAP, España, 2007.

- GARCÍA, Antonio. Contabilidad Financiera, PCG, 2008.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. Competing for the Future, Harvard Business School Press, US, 1996.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, et al. Metodología de la investigación, Quinta edición, McGraw-Hill Interamericana, Perú, 2010.
- HUERTA, Jesús. Las Diferencias Esenciales entre la Escuela Austríaca y la Neoclásica, 1990.
- INEGI, Censos económicos 2009, obtenido el 4 de Diciembre de 2011, desde <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/sa ic/default.asp?s=est&c=17166>
- INEGI, Censos y conteos de población y vivienda 2010, obtenido el 3 de Diciembre de 2011, desde <http://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/proyectos/bd/consulta.asp?p=17118&c=27769&s=est#>
- INEGI, Directorio estadístico nacional de unidades económicas (DENUE), obtenido el 27 de enero de 2012, desde <http://gaia.inegi.org.mx/denue/viewer.html>
- JOHNSTON, Mark; MARSHALL, Greg. Administración de Ventas, McGraw - Hill, México, 2004.
- KIM, W; MAUBORGNE, R. La Estrategia del Océano Azul, Grupo Editorial Norma, Colombia, 2008.

- KOLTER, Philip. Los 10 Pecados Capitales del Marketing: Indicios y Soluciones. Ediciones Gestión, 2004.
- KOTLER, Philip. Fundamentos de Marketing, Pearson, México, 2003.
- KRAMER, Mark; PORTER, M.E. Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society, Harvard Business Review, US, 2011.
- KRAMER, Mark; PORTER, M.E. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, US, 2006.
- KRAMER, Mark; PORTER, M.E. The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, Harvard Business Review, US, 2002.
- KROGERUS, Mikael. El Libro de las Decisiones: 50 Modelos de Éxito, Editorial Océano, México, 2011.
- LEVINE, David M. Estadística para Administración, Pearson, México, 2006.
- MCADAM, R.; MCCREEDY, S. A Critical Review of Knowledge Management Models, US, 1999.
- MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, ADRIAN. The Company: A Short History of a Revolutionary Idea, Modern Library, 2003.
- MINTZBERG, H. Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations, The Free Press, New York, 1989.
- MINTZBERG, H. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, The Free Press, New York, 1998.

- MORGAN, Gareth. Images of Organization, Sage Publications, 1986.
- MUNIZ, Rafael. Marketing en el siglo XXI, Centro de Estudios Financieros, 2008.
- OLMSTED, Elizabeth; PORTER, M.E. Creating Value - Based Competition On Results, Harvard Business School Press, US, 2006.
- OSTERWALDER, Alexander; YVES, Pigneur. Business Model Generation, US, 2009.
- PANDZA, Daniel. Las 9 Trampas de la Innovación, Conferencia en la Cámara Nacional de Comercio de Guadalajara, México, 2012.
- PASCALE, R. Decisiones Financieras, Macchi, Argentina, 1993.
- PEARCE, Robinson. Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy, McGraw - Hill, US, 2010.
- PERRIER, R. How Brand Can Boost your Balance Sheet, US, 1996.
- PICON, Adrian. El Marketing de la vida diaria, Mc Graw Hill, 2004.
- PORTER, M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985.
- PORTER, M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York, 1980.
- PORTER, M.E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy, Harvard Business Review, US, 2008.
- PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva, Grupo Editorial Patria, México, 2009.

- PRALAHAN, Joseph. Quick response beats long - term planning. Training and Development Journal, US, 1990.
- ROANE, Kit. Facebook, Where Marketing Efforts go to die. Consultado el 7 de Enero de 2012 desde <http://tech.fortune.cnn.com/2011/04/06/facebook-where-marketing-efforts-go-to-die/>
- ROCA, F. Finanzas Para Emprendedores, Kindle Publishing, 2011.
- RODRÍGUEZ BELTRÁN, Rubén. Ensayos y Ejercicios para un Curso de Finanzas, Editorial y Servicios Creativos, México, 2010.
- ROOS, G.; ROOS, J. Measuring your Company's Intellectual Performance, US, 1997.
- SCHIFFMAN, Leon. Comportamiento del Consumidor, Pearson, 2005.
- SENGE, Peter M. The Fifth Discipline, Currency Doubleday, US, 1990.
- STEIN, Guido. El Arte de Gobernar según Peter Drucker, Ed. Gestión 2000, Madrid, Esp. 1999.
- STEINER, G. Planificación Estratégica, Lo que Todo Director Debe Saber, CECSA, 1998.
- STRAFFA, Piero. The Laws of Returns under Competitive Conditions, Economic Journal, 1926.
- SVEIBY, Karl E. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Intangible Assets.

- THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, A.J. Crafting & Executing Strategy, McGraw - Hill, US, 2008.
- THOMPSON, George D. Cultural Capital and Accounting; Accounting, Auditing and Accountability Journal, Bradford, 1999.
- THOMPSON, Jr. Crafting and Executing Strategy, McGraw - Hill, US, 2010.
- VALDÉS, Luis A. Planeación Estratégica con Enfoque Sistémico, Fondo Editorial, México, 2003.
- VAN HORNE, J. Administración Financiera, Prentice Hall, México, 1988.
- VÁZQUEZ, Alfonso. La Imaginación Estratégica, Ediciones Garnica, España, 2000.

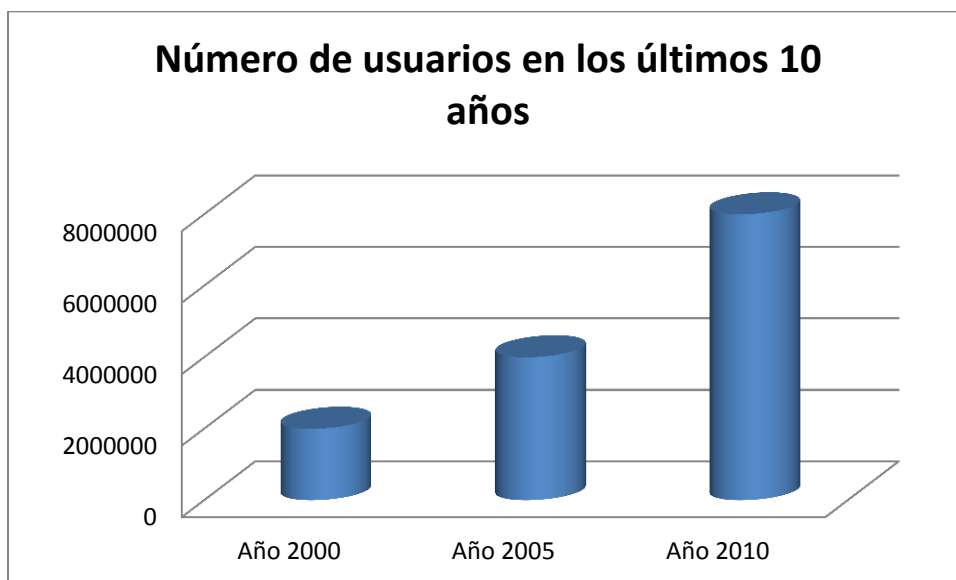
## **ANEXOS**

## Anexo 1



Fuente: resultado de encuesta realizada

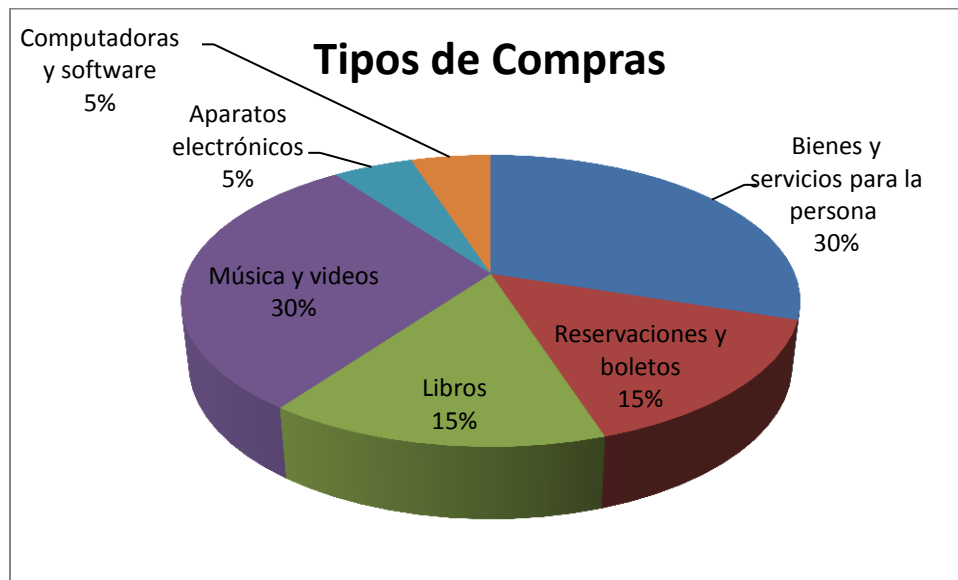
## Anexo 2



Fuente: resultado de encuesta realizada

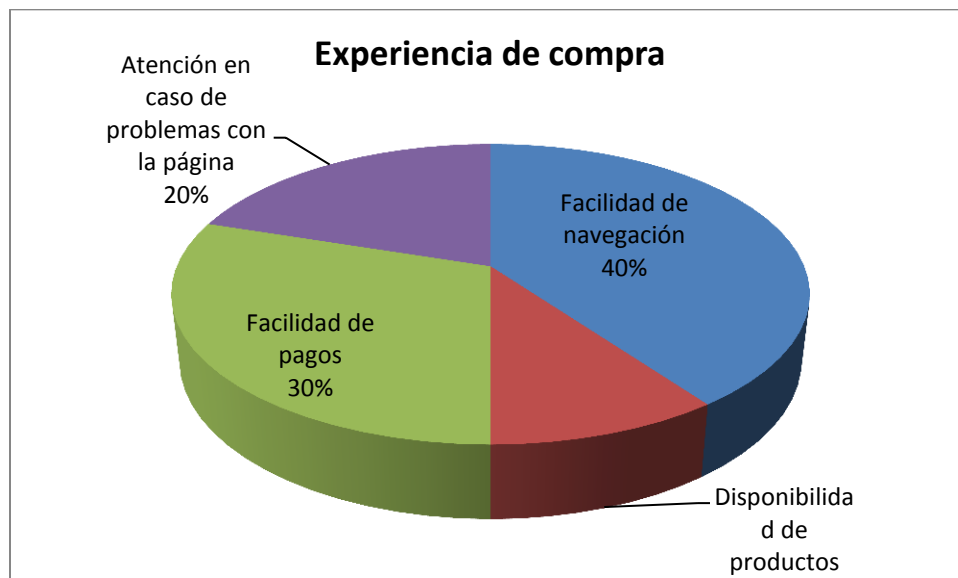


### Anexo 3



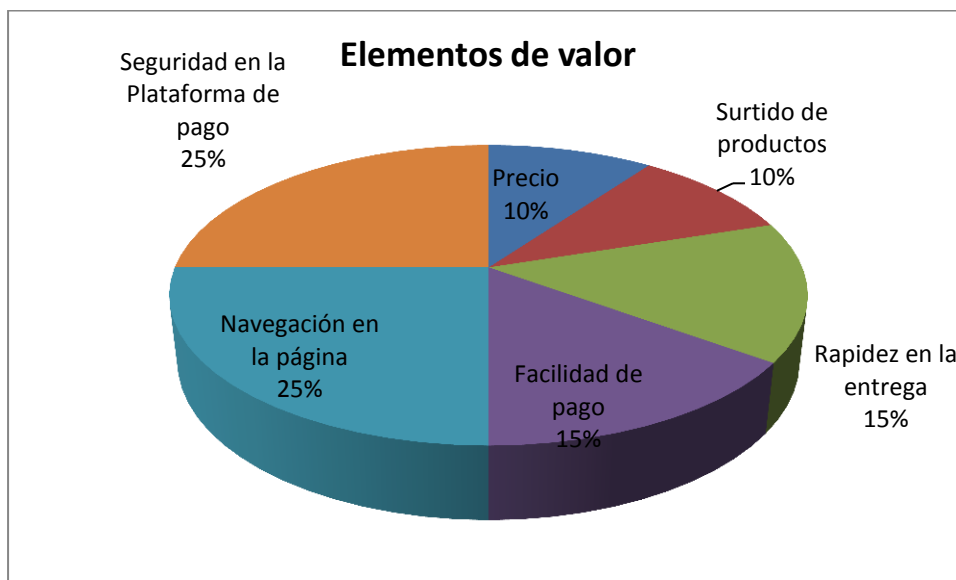
Fuente: resultado de encuesta realizada

### Anexo 4



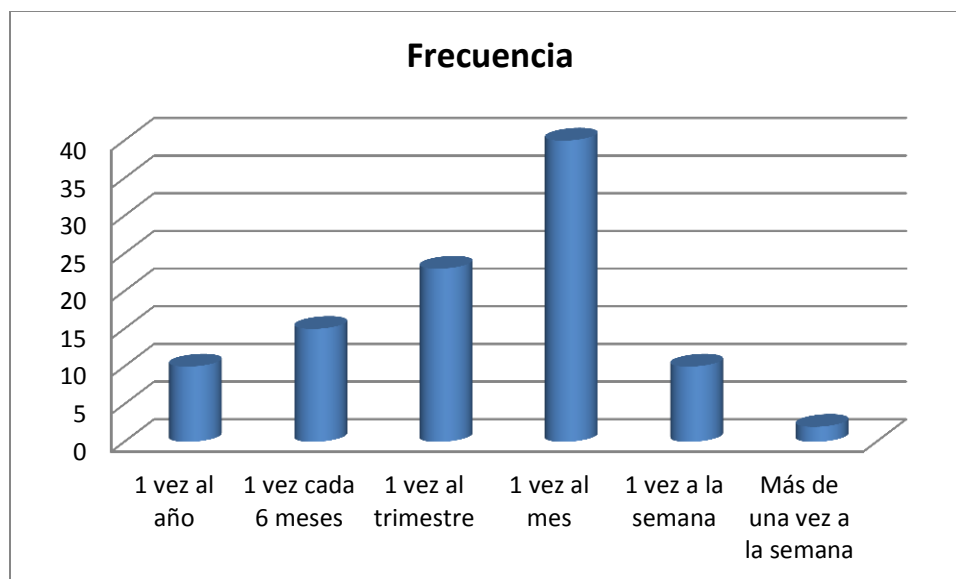
Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 5



Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 6



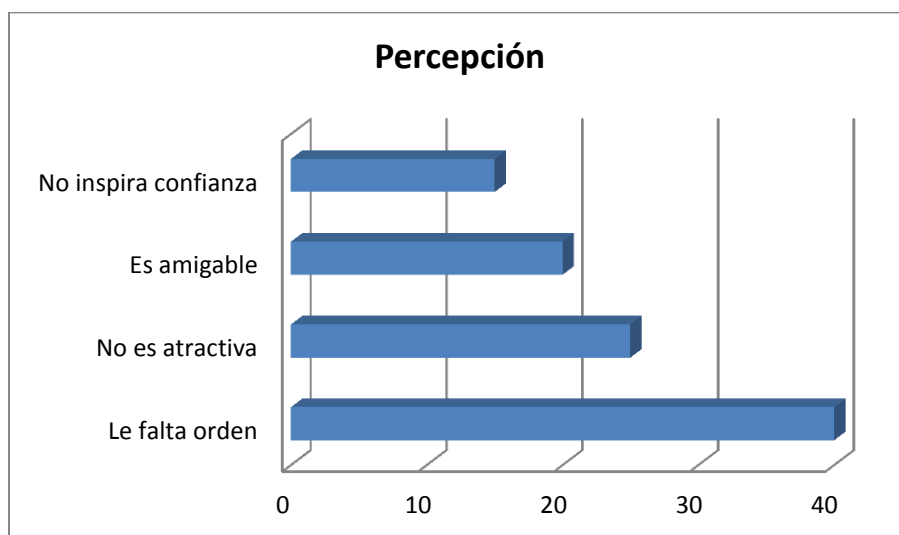
Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 7



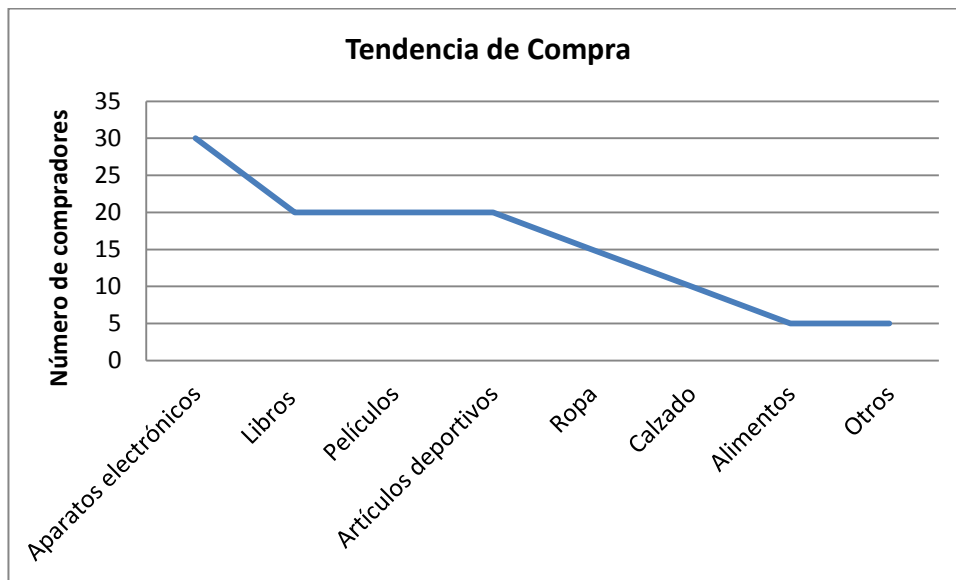
Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 8



Fuente: resultado de encuesta realizada

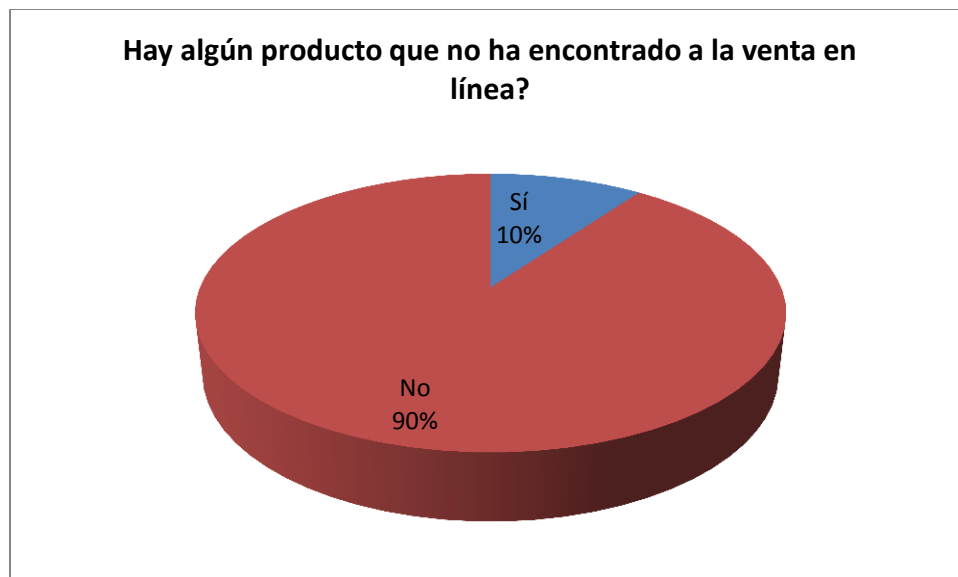
## Anexo 9



Anexo 10

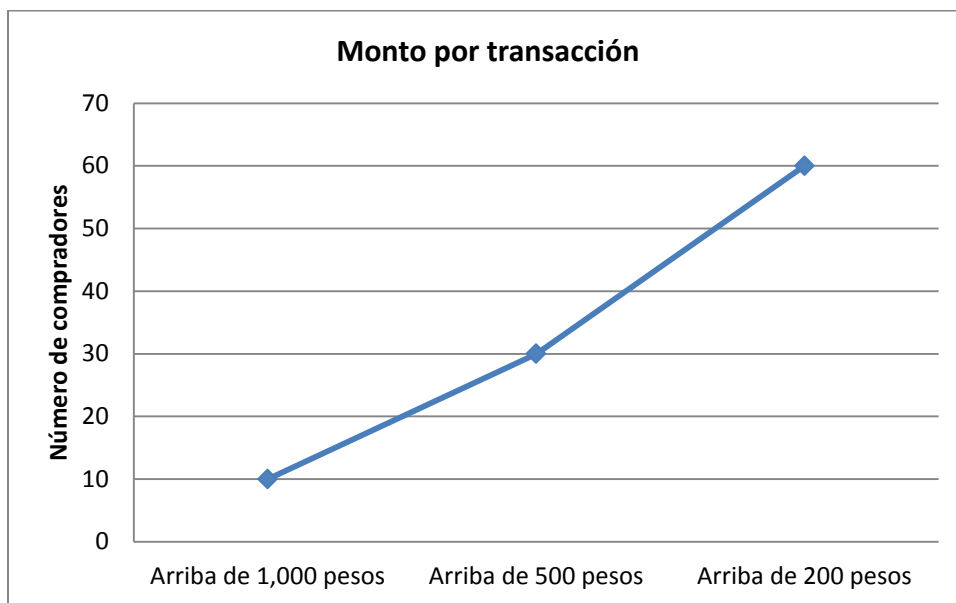
Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 10



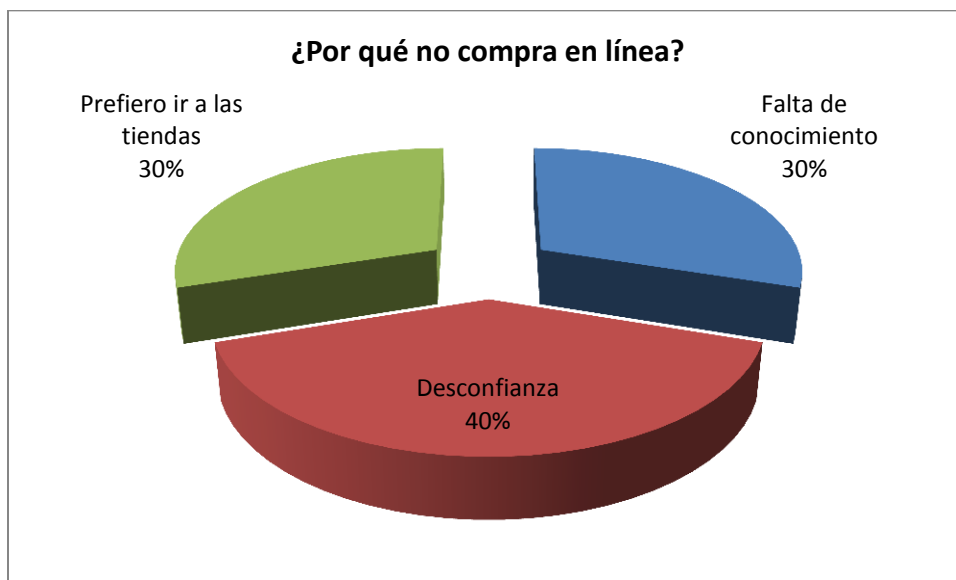
Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 11



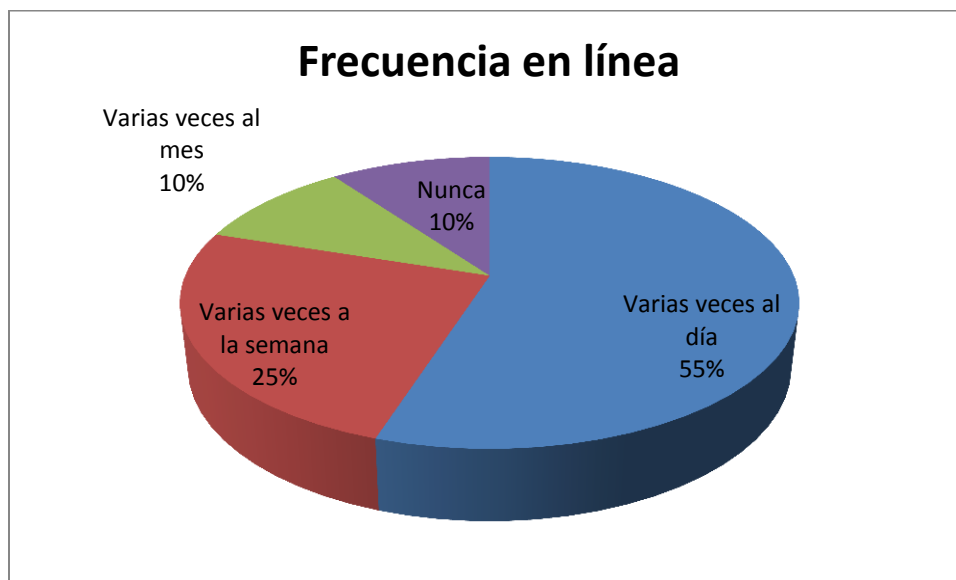
Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 12



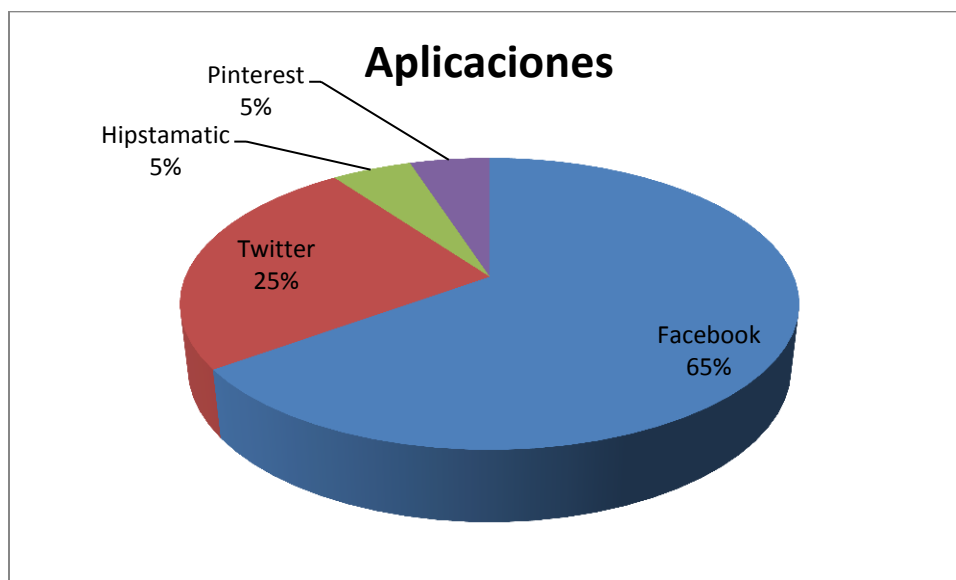
Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 13



Fuente: resultado de encuesta realizada

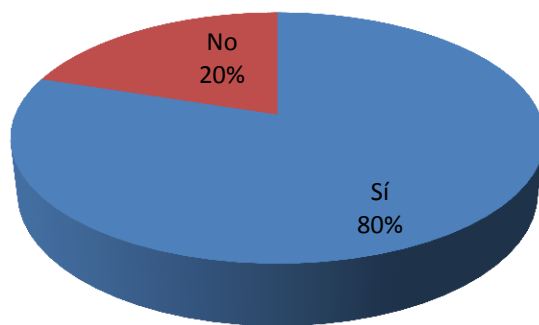
## Anexo 14



Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 15

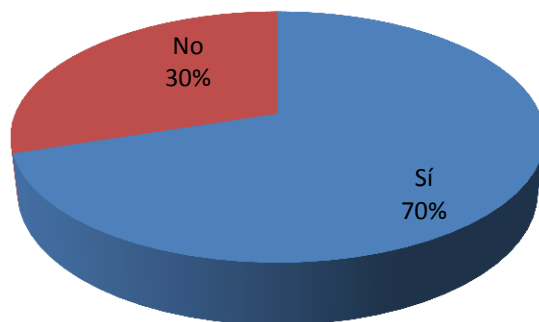
**La conectividad, ¿se vuelve cada vez más importante en la vida diaria?**



Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 16

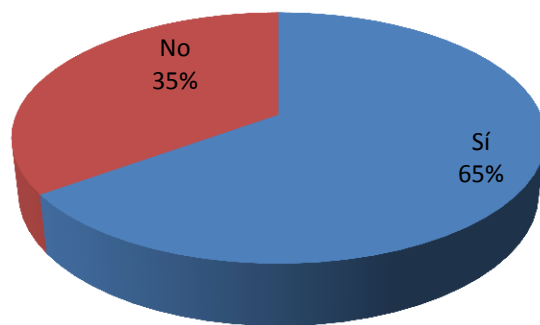
**La publicidad, ¿se encuentra presente en las redes sociales?**



Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 17

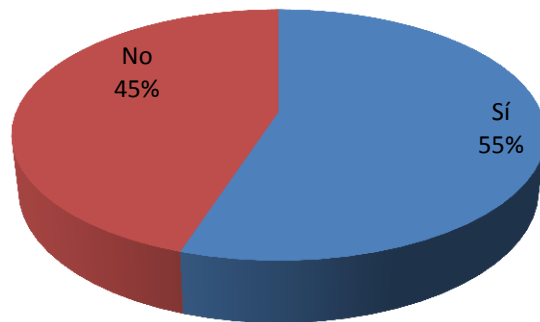
**La publicidad en las redes sociales,  
¿influye en tu forma de pensar?**



Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 18

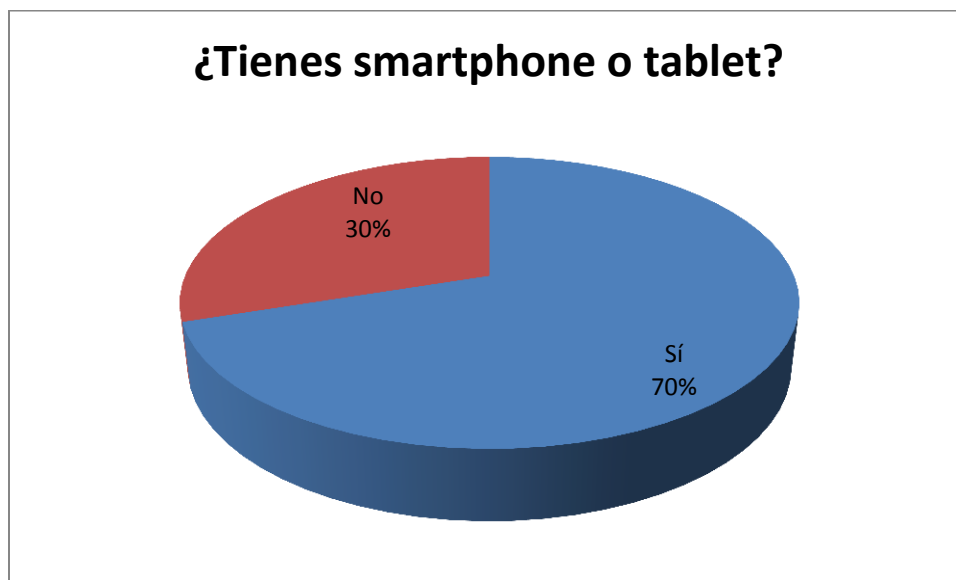
**¿Consideras que tus compras se ven  
afectadas por las redes sociales?**



Fuente: resultado de encuesta realizada

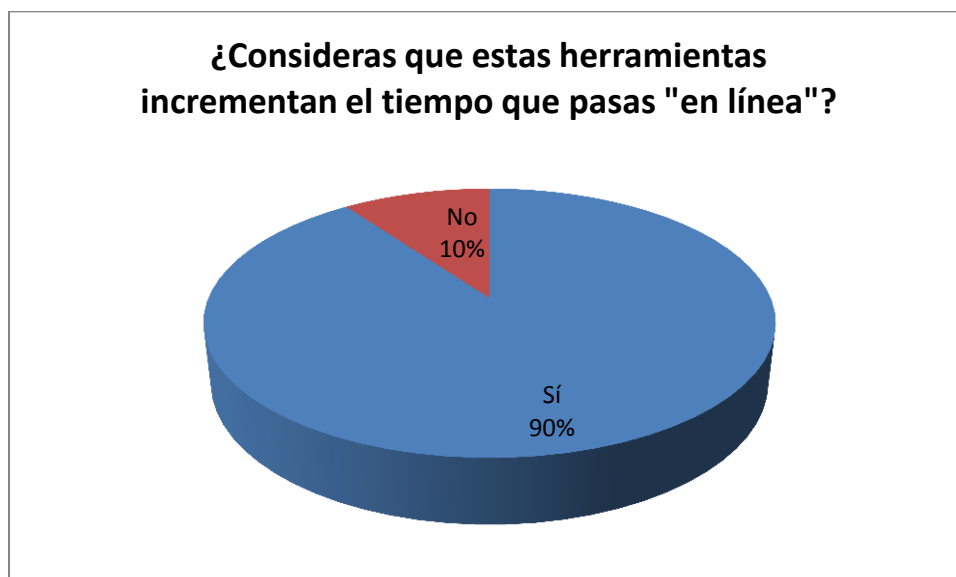


## Anexo 19



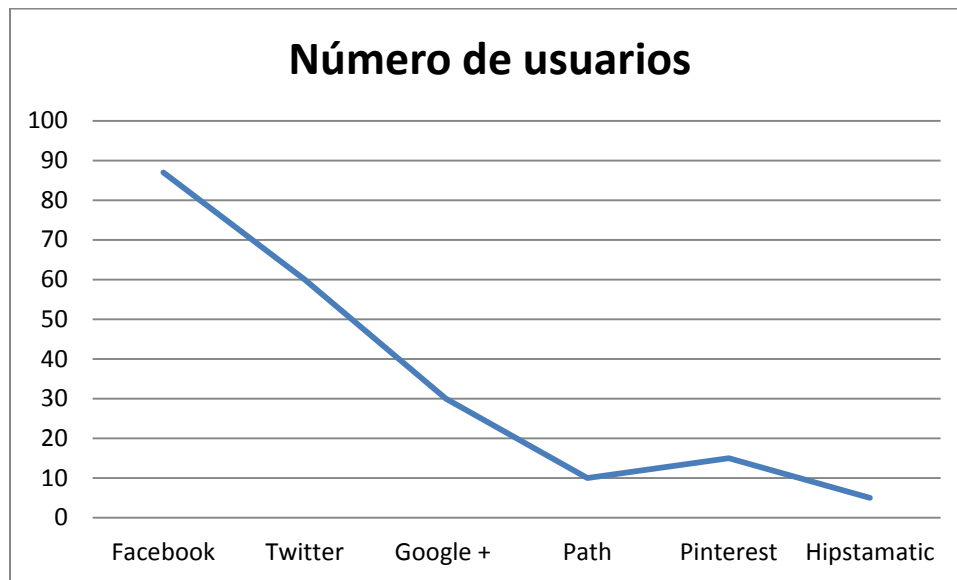
Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 20



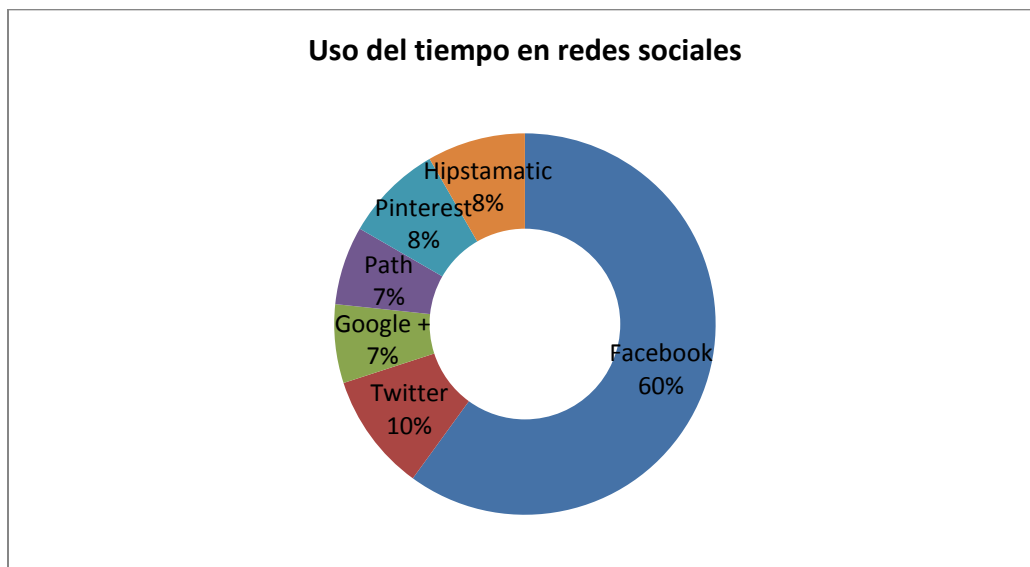
Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 21



Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 22



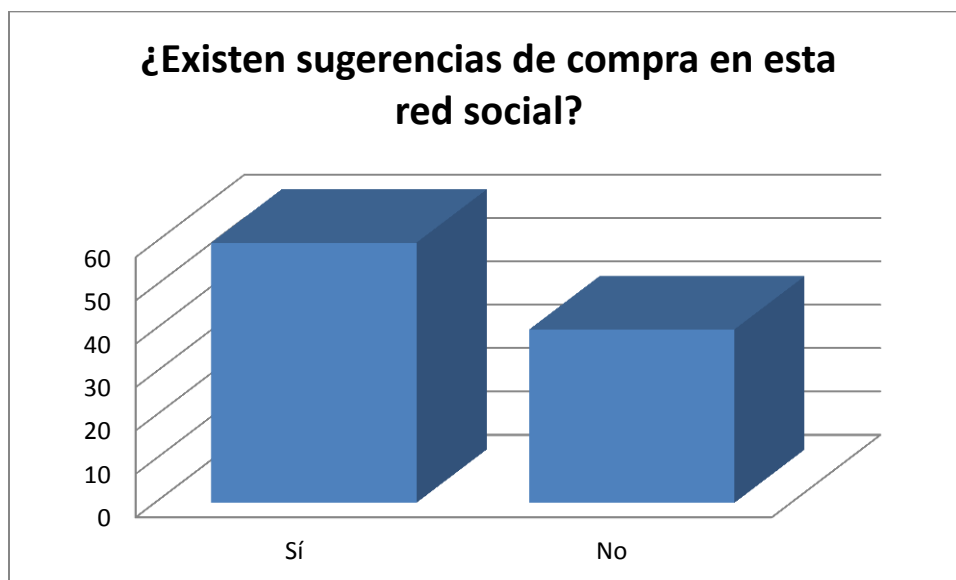
Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 23



Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 24



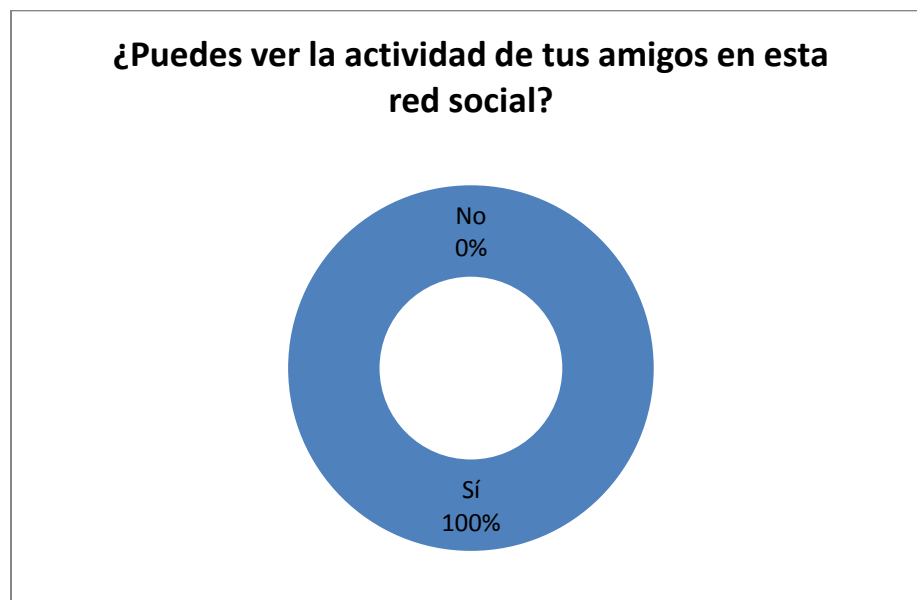
Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 25



Fuente: resultado de encuesta realizada

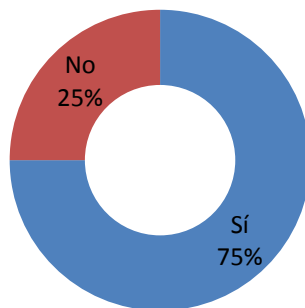
## Anexo 26



Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 27

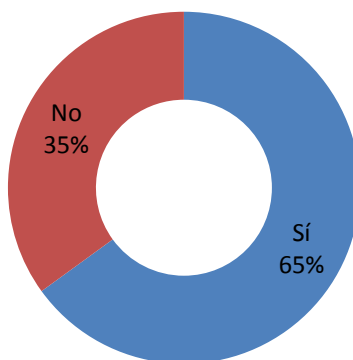
**¿Son confiables las recomendaciones por medio de esta red social?**



Fuente: resultado de encuesta realizada

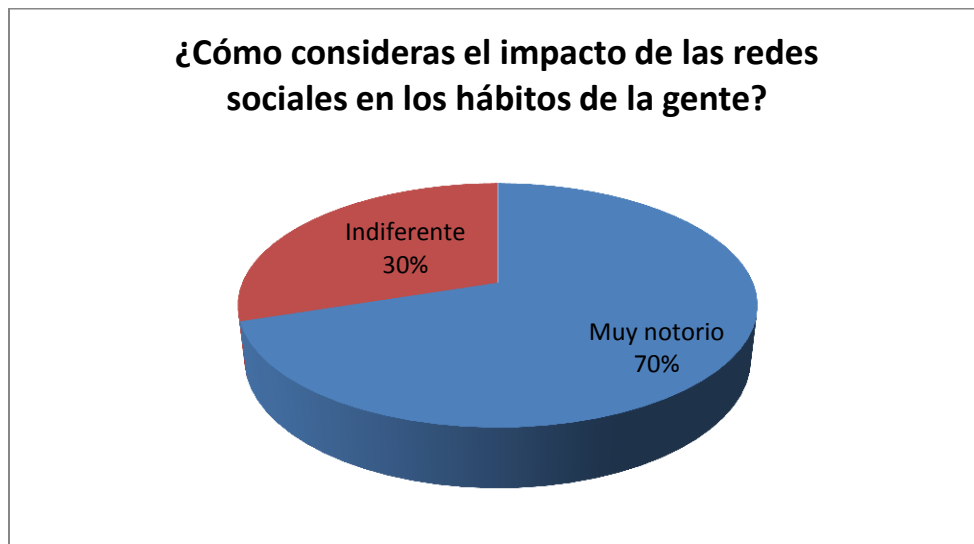
## Anexo 28

**Debido al tiempo que pasas en línea, ¿crees que la tendencia a comprar en línea va en aumento?**



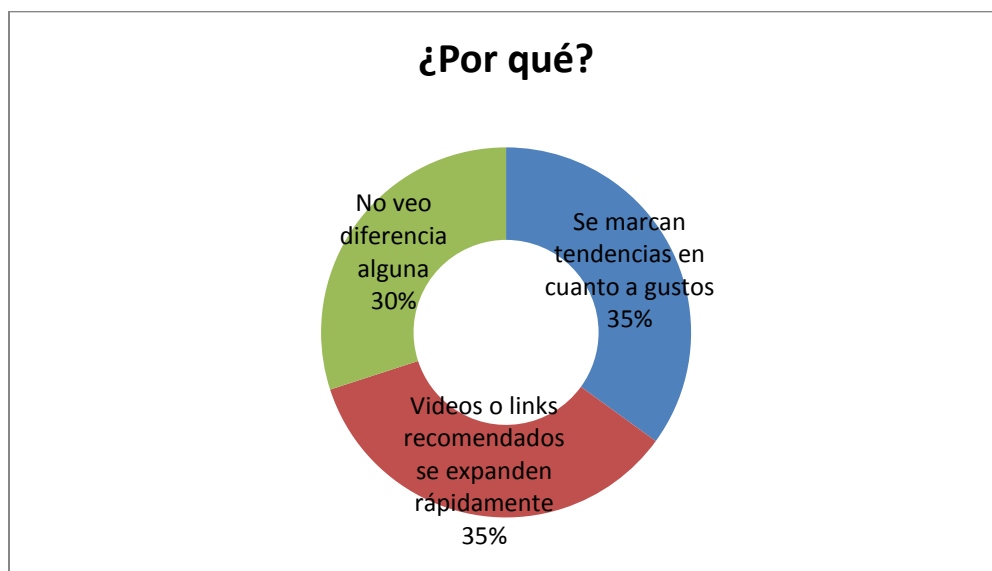
Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 29



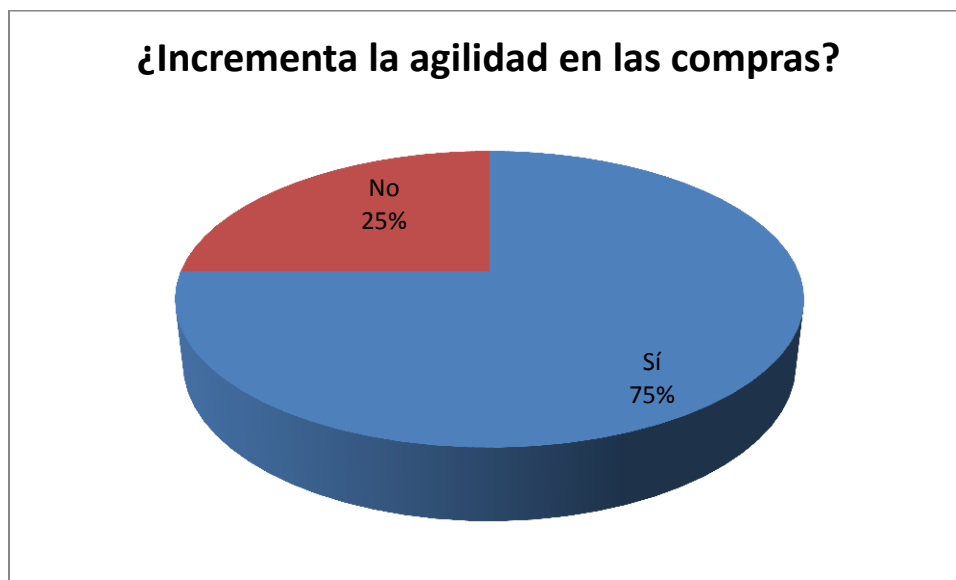
Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 30



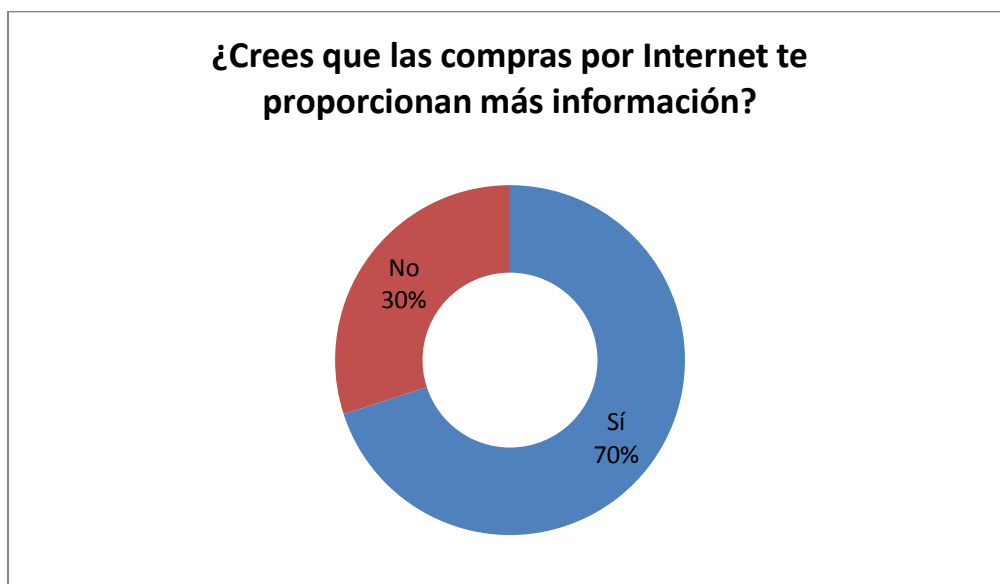
Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 31



Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 32



Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 33



Fuente: resultado de encuesta realizada

## Anexo 34 – Logo y slogan



Fuente: Elaboración propia.



## Anexo 35 – Medidas de Rentabilidad

### Margen de Utilidad Bruta

$$\frac{\text{Utilidad Marginal}}{\text{Ventas Netas Totales}} = \frac{1,008}{1,440} = \mathbf{70.0000\%}$$

### Margen de Utilidad Neta

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas Totales}} = \frac{727}{1,440} = \mathbf{50.5000\%}$$

### Rendimiento sobre la Inversión (ROI)

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = \frac{727}{900} = \mathbf{80.8000\%}$$

### Rendimiento sobre Capital Contable (ROE)

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} = \frac{727}{827} = \mathbf{87.9110\%}$$

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 36 - ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO									
En Moneda									
Costos Fijos Totales		200							
% de Utilidad Marginal	=	0.7000	=	\$ 286					
En Unidades									
Costos Fijos Totales		200							
Utilidad Marginal por Unidad	=	7	=	28.57143	unidades				
						Ventas	1,440		
						Precio Venta	\$10		
						Unidades Vendidas	144		
ANÁLISIS COSTO - VOLUMEN - UTILIDAD en moneda									
Costos Fijos + Utilidad Deseada		2200				Utilidad Deseada de Operación:	2,000		
% de Utilidad Marginal	=	0.7000	=	\$3,143					
ANÁLISIS COSTO - VOLUMEN - UTILIDAD en unidades									
Costos Fijos + Utilidad Deseada		2200							
Utilidad Marginal por Unidad	=	7	=	314.2857					
Ventas para obtener una Utilidad Neta (Después de Impuestos) en moneda									
Utilidad Neta Deseada 1300									
Utilidad Neta Deseada 1 - ( % Impuestos )	+	Costos Fijos Costos Financieros	=	1300 90.00%	+	200 0	=	\$ 2,349	
% Utilidad Marginal				70%					
Ventas para obtener una Utilidad Neta (Después de Impuestos) en unidades									
Utilidad Neta Deseada 1 - ( % Impuestos )	+	Costos Fijos Costos Financieros	=	1300 90.00%	+	200 0	=	\$ 234.92	
Utilidad Marginal por Unidad				7					

Fuente: Elaboración propia.

